

MEMBERVALUE-REPORTING: STAKEHOLDERORIENTIERTE KOMMUNIKATION DER KREDITGENOSSENSCHAFTEN

Bachelorarbeit

an der

Hochschule Mittweida (FH)

eingereicht bei

Prof. Dr. Johannes N. Stelling

(Erstprüfer)

und

Prof. Dr. Andreas Hollidt

(Zweitprüfer)

vorgelegt von

Hinterberger Josef

(Matrikel-Nr.: 22288)

BBM Salzburg

Salzburg, 03. August 2010

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	II
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	V
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
2 DIE KREDITGENOSSENSCHAFT.....	4
2.1 Geschichte der Kreditgenossenschaften.....	4
2.1.1 Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888)	4
2.1.2 Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883)	5
2.1.3 Die Entwicklung der Genossenschaftsbanken in Österreich.....	6
2.2 Kreditgenossenschaften in Österreich.....	7
2.2.1 Der Raiffeisen-Sektor	7
2.2.2 Der Volksbanken-Sektor.....	9
2.2.3 Die Sparda Bank	11
2.3 Aufbau der Kreditgenossenschaften	12
2.4 Prinzipien der Kreditgenossenschaft	15
3 DIE MITGLIEDSCHAFT IN KREDITGENOSSENSCHAFTEN	18
3.1 Die Merkmale der Mitgliedschaft.....	18
3.1.1 Das Mitglied als Miteigentümer.....	19
3.1.2 Das Mitglied als Leistungsbezieher.	22
3.1.3 Die Rechte und Pflichten von Mitgliedern	25
3.1.4 Der Förderungsauftrag.....	26
3.1.4.1 Messung der Förderaktivitäten.....	27
3.1.4.2 Die Existenzberechtigung des Förderungsauftrages	29
3.1.5 Die Ökonomisierung der Mitgliedschaft	31
3.2 Die genossenschaftliche Mitgliedschaft in der Praxis	34
3.2.1 Mitgliedschaft aus Sicht der Mitglieder	35
3.2.2 Mitgliedschaft aus Sicht der Genossenschaftsbanken	39

4	DER MEMBERVALUE	43
4.1	Die Ableitung des MemberValues vom Shareholder Value	43
4.2	Die drei Elemente des MemberValues	44
4.2.1	Unmittelbarer MemberValue:	45
4.2.2	Mittelbarer MemberValue:	45
4.2.3	Nachhaltiger MemberValue:	45
4.3	MemberValue Management	46
4.4	Beispiel zur Operationalisierung des MemberValues	47
5	MEMBERVALUE-REPORTING	50
5.1	Value Reporting	50
5.2	Die Definition des MemberValue-Reporting	51
5.2.1	Reporting über den unmittelbaren MemberValue	53
5.2.2	Reporting über den mittelbaren MemberValue	54
5.2.3	Reporting über den nachhaltigen MemberValue	56
5.3	Die Grundsätze des MemberValue-Reporting	57
5.4	Beispiele zum Nutzen eines MemberValue-Reportings	60
5.4.1	Prinzipal-Agenten-Theorie	60
5.4.2	Theorie der Property Rights	63
5.5	Zielgruppen des MemberValue-Reportings	64
5.5.1	Vorstand	64
5.5.2	Aufsichtsrat	65
5.5.3	Genossenschaftsrevision	66
5.5.4	Mitglieder	67
5.6	Instrumente des MemberValue Reportings	68
6	FAZIT	71
	LITERATURVERZEICHNIS	VI
	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	XI

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GoL	Grundsätze der ordnungsmäßigen Lageberichterstattung
hA	herrschende Ansicht
i.e.S.	im engeren Sinne
lt.	laut
Mrd.	Milliarde
ÖGV	Österreichischer Genossenschaftsverband
RBG	Raiffeisen Bankengruppe
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Invest
RZB	Raiffeisen Zentralbank
S.	Seite(n)
sog.	so genannte
UGB	Unternehmensgesetzbuch
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:Die Raiffeisen Bankengruppe	9
Abbildung 2: Die Struktur der Volksbank Gruppe.....	10
Abbildung 3: Mitgliedervorteile aus der Leistungsbeziehung mit Genossenschaften	24
Abbildung 4: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität	33
Abbildung 5: MemberValue.....	45
Abbildung 6: MemberValue Management.....	46
Abbildung 7: Potenzieller Zielkonflikt beim Shareholder Value	48
Abbildung 8: Systembedingte Zielharmonie beim MemberValue.....	49
Abbildung 9: Die 3 Elemente des MemberValue-Reportings	52
Abbildung 10: Stakeholder und deren primären Interessen	53
Abbildung 11: unmittelbar MemberValue	54
Abbildung 12: mittelbar MemberValue	55
Abbildung 13: nachhaltiger MemberValue	56

1 Einleitung

Vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken und im Besonderen mit dem MemberValue-Reporting. Einem genossenschaftsspezifischen Reportinginstrument, das zur Kommunikation mit den Stakeholdern einer Genossenschaft dient.

Im ersten Teil der Arbeit wird die Kreditgenossenschaft im Allgemeinen und in weiterer Folge die Mitgliedschaft in diesem kooperativen Verbund vorgestellt. Dies ist notwendig, damit der Leser das notwendige Vorwissen für den zweiten Teil der Arbeit hat. Dieser beschäftigt sich mit dem MemberValue, ein Konzept welches den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit einer Genossenschaft zum Ausdruck bringt.¹ Im weiteren Verlauf wird auf das MemberValue-Reporting eingegangen, welches sich zur Aufgabe gemacht hat, genau über diese genossenschaftlichen Werte, insbesondere über den gesetzlich verpflichteten Förderungsauftrag der Genossenschaften, zu berichten.

1.1 Problemstellung

Der europäische Bankenmarkt unterliegt in den letzten Jahren einem starken Veränderungsprozess. Auf der Angebotsseite begünstigt eine voranschreitende europäische Liberalisierung, dass sich internationale Banken zunehmend auf dem österreichischen Markt etablieren, aber auch Direktbanken und die Konkurrenz aus dem Nonbank- und Nearbank-Bereich verstärken den Wettbewerbsdruck in der Branche. Diese Entwicklung führte in weiterer Folge zu stark vereinheitlichten Leistungsprogrammen, sodass die von Banken angebotenen Produkte und Dienstleistungen zunehmend eine hohe Ähnlichkeit aufweisen.

Auf der Nachfrageseite ist der Markt für Bankdienstleistungen an seine Wachstumsgrenzen gestoßen, denn nahezu jeder österreichische Haushalt verfügt heute über mindestens eine Kontoverbindung. Daher haben sich die Ansprüche an Banken grundlegend geändert. Bankkunden gehen heute offensiv auf Banken zu, sind informiert, anspruchsvoll, selbstbewusst und erwarten eine hochwertige Dienstleistung zu günstigen Konditionen. Die Bereitschaft ein Bankinstitut zu wechseln ist gestiegen, da es mit einem geringeren zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden ist.

¹ Vgl. Lamprecht / Donschen 2006, S. 15.

Die oben dargestellten Entwicklungen stellen für die Bankgenossenschaften nicht nur ein Risiko, sondern eine Chance dar. So besitzt die Kreditgenossenschaft mit ihrem gesetzlich vorgeschriebenen Förderungsauftrag ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Kreditinstituten. Die Mitgliedschaft stellt ein Differenzierungsinstrument zu anderen Banken insofern dar, als dass die Genossenschaftsbanken mit ihren Mitgliedern, die im Unternehmen mitbestimmen, viel enger verbunden sind, als mit am Unternehmen nicht beteiligten Kunden.

Die Wiederbelebung und Betonung des traditionellen genossenschaftlichen Gedankens, welcher die Mitglieder als Träger der Genossenschaft sieht, ist ein wichtiger Bestandteil für die zukünftige Identität der Genossenschaft.

Hierbei stellt sich aber das Problem der Messung dieses Förderauftrages. Es ist für die Mitglieder nicht immer einfach zu erkennen, ob das Genossenschaftsmanagement im Sinne der Mitglieder oder im eigenen Interesse gehandelt hat. Der MemberValue ist ein geeignetes Konzept um diese förderwirtschaftlichen Aktivitäten zum Ausdruck zu bringen.

Demnach stellt es sich für die Genossenschaftsbanken als große Herausforderung dar, dem Kunden den Mehrwert einer Mitgliedschaft darzustellen und den Förderungsauftrag als Konkurrenzvorteil gegenüber anderen Kreditinstituten zu nutzen.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, das MemberValue-Reporting als genossenschaftliches Reportinginstrument vorzustellen. Dazu werden anfangs einige grundlegende Fragen beantwortet:

1. Wie funktioniert eine Genossenschaft und wie ist sie aufgebaut?
2. Was bedeutet eine genossenschaftliche Mitgliedschaft und wie steht es um die Rechte und Pflichten der Mitglieder?
3. Um was handelt es sich beim gesetzlichen Förderungsauftrag und welche Bedeutung hat er für die Organe und Mitglieder der Genossenschaft?
4. Wie stellt sich die aktuelle Lage in den österreichischen Kreditgenossenschaften bezüglich der förderwirtschaftlichen Tätigkeiten dar? Wenn gefördert wird, wie wird gefördert?

5. Um was handelt es sich beim Konzept des MemberValues?
6. Wie kann der MemberValue messbar gemacht werden?
7. Was ist MemberValue-Reporting und welchen Nutzen bringt es den Organen und Stakeholdern einer Kreditgenossenschaft.

Die Forschungsfragen eins bis sechs können als untergeordnete, aber zur Zielerreichung wichtige Fragestellungen gesehen werden. Die siebte Forschungsfrage, stellt dann die zentrale Hauptfragestellung dar, und soll Genossenschaftsbanken einen Denkanstoß bezüglich der Rückbesinnung auf den genossenschaftlichen Förderungsauftrag geben.

Dazu wird anfangs erläutert wie eine Genossenschaft aufgebaut ist und wie sie funktioniert. Danach wird die genossenschaftliche Mitgliedschaft durchleuchtet und im Speziellen auf den genossenschaftlichen Förderungsauftrag eingegangen. Für die Mitglieder ist es nur schwer möglich nachzuvollziehen ob von der Genossenschaftsbank dem Förderungsauftrag nachgekommen worden ist oder nicht. Deshalb soll das Konzept des MemberValues vorgestellt werden, über dessen Ergebnisse das MemberValue-Reporting mit den Stakeholdern kommuniziert.

2 Die Kreditgenossenschaft

In diesem Kapitel wird anfangs die Entstehungsgeschichte der Kreditgenossenschaften, mit besonderem Augenmerk auf die Entwicklung und aktuelle Lage in Österreich, beschrieben. In weiterer Folge wird der Aufbau und die Prinzipien von Genossenschaften im Allgemeinen erklärt, um die danach folgenden Ausführungen zur genossenschaftlichen Mitgliedschaft zu verstehen.

2.1 Geschichte der Kreditgenossenschaften

Die Entstehungsgeschichte der Kreditgenossenschaften beginnt im deutschsprachigen Raum, in der Mitte des 19. Jahrhunderts. Zu dieser Zeit gründeten Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch die ersten Genossenschaften in Deutschland.

2.1.1 Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888)

Friedrich Wilhelm Raiffeisen wurde am 30. März 1818 in Hamm/Sieg (Westerwald) als Sohn eines Bürgermeisters geboren. Nach seiner militärischen Laufbahn, die er aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig quittieren musste, wechselte er in den zivilen Verwaltungsdienst. 1845 wurde er zum Bürgermeister von mehreren Gemeinden bestellt. In seiner Position als Bürgermeister bekam Raiffeisen Einblick in die Not der Landbevölkerung und gründete mehrere karitative Wohltätigkeitsvereine. Bald musste er erkennen, dass seine humanitären Ziele durch karitatives Wirken Dritter allein nicht erreicht werden und so wurde die Idee der „Hilfe zur Selbsthilfe“ geboren.²

1862 gründete F.W. Raiffeisen einen Darlehenskassen-Verein, um dem Grundübel der damaligen Zeit, der Nichtgewährung von Darlehen, an einfache Leute, zu tragbaren Bedingungen, Abhilfe zu schaffen. Nach der Gründung mehrerer Darlehenskassenvereine wurde 1872 die Einrichtung einer, bzw. später mehrerer, zentraler Geldausgleichsstellen notwendig. 1877 gründete Raiffeisen den „Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften“, welcher deutschlandweit die Interessen der Genossenschaften unterstützte und gleichzeitig ein Revisionsorgan darstellte.³

² Vgl. Konrad/Spicka 1998, S. 61f.

³ Vgl. Konrad/Spicka 1998, S. 62f.

Raiffeisens Prinzipien:⁴

- Die Absicht der sittlichen und materiellen Mitgliederförderung
- Die uneingeschränkte Solidarhaft der Mitglieder
- Die Beschränkung des Mitgliederkreises auf einen möglichst kleinen Vereinsbezirk – in der Regel eine Gemeinde – und den Anschluss von Doppelmitgliedschaften
- Das Erfordernis von höchstens einem Geschäftsanteil pro Mitglied, für den Dividenden maximal in der Höhe der Darlehenszinssätze erlaubt waren
- Die ehrenamtliche Verwaltung der Genossenschaft, von der lediglich der „Rechner“ ausgenommen war
- Die Ansammlung eines unteilbaren Stiftungsfonds

2.1.2 Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883)

Hermann Schulze-Delitzsch wurde am 29.08.1808 in Delitzsch geboren. Er übernahm 1841 das Amt des Patrimonialrichters von seinem Vater und versuchte damals schon die Gemeinde nach den Prinzipien der Selbstverwaltung zu führen. Die Handwerker waren durch die industriell gefertigten Waren in ihrer Existenz bedroht. Durch den genossenschaftlichen Zusammenschluss sollte der Einkauf großer Mengen zu besseren Konditionen ermöglicht werden und die bezogenen Waren bar zahlbar machen, um Kreditzinsen sowie die Abhängigkeit von Lieferanten zu vermeiden.⁵

Rohstoff- und Verkaufsgenossenschaften, Konsum-, Vorschuss- und Kreditvereine wurden gebildet, aber „die Krönung seines volkswirtschaftliche Gebäudes sollte die Handwerker-Produktiv-Genossenschaft bilden.“⁶

Ab dem Jahr 1861 war Schulze-Delitzsch Mitglied im preußischen Abgeordnetenhaus, wo er sich für die Gesetzte zugunsten der Genossenschaft stark machte. 1867 gelang der Durchbruch mit dem „Gesetz über die privatrechtliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“. Es trug die Handschrift des „Pioniers“ Schulze-Delitzsch.⁷

⁴ Engelhardt 1990, S. 22.

⁵ Vgl. Hofinger 1998, S. 226.

⁶ Hofinger 1998, S. 227.

⁷ Österreichischer Genossenschaftsverband:

http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ueber_uns/schulze.jsp?menu1=1&locincl=/m101_1oegv&locink=/m101/volksbank/m101_1oegv&bc=link (15.11.2009).

Schulze-Delitzschs-Prinzipien:⁸

- die Selbsthilfe
- die Selbstverwaltung bzw. Selbstbestimmung
- die Selbstverantwortung
- die Gleichberechtigung des Einzelnen in der kooperativen Gruppe
- die solidarische Haftung der Gruppe
- die strikte Ablehnung staatlicher Fremdhilfe

2.1.3 Die Entwicklung der Genossenschaftsbanken in Österreich

In den 20er Jahren des 19. Jahrhunderts entstanden die ersten nachweislichen kollektiven Selbsthilfegründungen. Die ersten Kreditgenossenschaften waren als Vorschusskassen bekannt und organisierten sich nach den Prinzipien von Schulze-Delitzsch. Bedingt durch einen allgemeinen Wirtschaftsaufschwung, und der liberalen Handhabung des Vereinsgesetzes, dem die Genossenschaften damals noch unterlagen, kam es um 1867 zu einer ersten Gründungswelle. 1873 wurde ein Gesetz über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften geschaffen, welches nochmals ein Gründungsfieber auslöste.⁹

Dieses Gesetz enthielt schon die bis heute noch im Wesentlichen gültigen Bestimmungen zur nicht geschlossenen Mitgliederzahl, den Förderungsauftrag und das Prinzip des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes. Die obligatorische Revision wurde 1903 im Genossenschaftsrevisionsgesetz niedergelegt.¹⁰

1886 wurde in Mühldorf (Niederösterreich) der erste Spar- und Darlehenskassenverein, nach dem System Raiffeisens, auf österreichischen Boden gegründet. Vor, und während des ersten Weltkrieges erlebten die Kreditgenossenschaften einen großen Aufschwung, doch mit dem Ende der Donaumonarchie begann eine schwere Zeit für das Genossenschaftswesen in Österreich. In der Zwischenkriegszeit nahmen die Genossenschaften eine gute Entwicklung, und es wurden jeweils Verbände, sowohl nach dem System Schulze Delitzsch, als auch nach dem System Raiffeisen gegründet.¹¹

Der Zusammenschluss Österreichs mit dem Deutschen Reich führte vorerst für ein Ende der genossenschaftlichen Selbstbestimmung und die Genossenschaften wur-

⁸ Engelhardt 1990, S. 20.

⁹ Vgl. Konrad/Spicka 1998, S. 74.

¹⁰ Vgl. Hofinger 1998, S. 233f.

¹¹ Vgl. Konrad/ Spicka 1998, S. 77f.

den nationalsozialistisch ausgerichtet. Nach Kriegsende musste sofort mit dem Wiederaufbau begonnen werden, um die Verhältnisse, wie sie vor dem Krieg waren, wiederherstellen zu können. Die Genossenschaftsbanken übernahmen dabei eine wichtige Rolle. Von der Politik wurde den Genossenschaften die Verantwortung für die Sicherung der Ernährung übertragen.¹²

2.2 Kreditgenossenschaften in Österreich

In Österreich existieren drei genossenschaftliche Bankenverbände. Diese teilen sich aus ihrer historischen Entwicklung in den Raiffeisen Sektor und in der Volksbanken-Sektor (Schulze-Delitzsch). Als dritter, eher untergeordneter, Bankverbund ist die Sparda Bank zu nennen.

Um einen Eindruck von der aktuellen Situation der Genossenschaftsbanken zu gewinnen, werden diese kurz vorgestellt.

2.2.1 Der Raiffeisen-Sektor

Die Raiffeisen Bankengruppe ist dreistufig organisiert. Die einzelnen Raiffeisenbanken (Primärgenossenschaften) organisieren sich im Wege eines freiwilligen Verbundes auf Landesebene in Landesbanken oder „gemischten“ Verbänden mit Revisionsabteilungen (Sekundärstufe). Die ersten beiden Stufen sind in Form von Genossenschaften organisiert. Die Institute auf Sekundärstufe übernehmen den Liquiditätsausgleich und weitere zentrale Dienstleistungen für die Raiffeisenbanken ihres Wirkungsbereichs und agieren darüber hinaus als selbständige Universalbanken. Einige dieser Landeszentralen haben sich in Aktiengesellschaften umgegründet bzw. den Bankbetrieb in eine Aktiengesellschaft ausgelagert.

Die Landeszentralen sind mehrheitlicher Eigentümer des gemeinsamen Spitzeninstitutes auf Bundesebene, der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (Tertiärstufe), welche zentrale Serviceaufgaben wahrnimmt.

Die Raiffeisen Bankengruppe (RBG) ist mit einer konsolidierten Bilanzsumme von rund € 265 Mrd. (01.01.2009) die größte Bankengruppe in rein österreichischem Eigentum. Sie repräsentiert rund 25 % des heimischen Bankenmarktes, verfügt über das dichteste Bankstellennetz in Österreich und bietet als Universalbankengruppe ihren Kunden ein umfassendes Finanzdienstleistungs-Angebot. Rund 1,6 Millionen

¹² Vgl. Österreichischer Raiffeisenverband: <http://www.raiffeisenverband.at/geschichte.php> (15.11.2009).

Österreicherinnen und Österreicher sind Mitglieder (und damit Miteigentümer) der Raiffeisenbanken, etwa 32.090 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Inland den Kunden zur Verfügung. Fast jeder zweite Österreicher ist Kunde einer Raiffeisenbank.¹³

Die RBG ist dreistufig aufgebaut:¹⁴

1. Rund 560 Raiffeisenbanken mit ihren insgesamt mehr als 1740 Bankstellen im Inland bilden die Primärstufe. Als Eigentümer der Landesbanken sind sie vollständig autonom und bieten auf regionaler und lokaler Ebene als Universalbanken sämtliche Bankdienstleistungen an.
2. Auf Ebene der Bundesländer sind die regionalen Raiffeisenlandesbanken sowie der Raiffeisenverband Salzburg als zweite Stufe tätig (Wien und Niederösterreich haben eine gemeinsame Landesbank). Diese Institute tragen ebenfalls die Rechtsform eine Genossenschaft, deren Mitglieder in erster Linie die lokalen Raiffeisenbanken der jeweiligen Bundesländer sind.
3. Die Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) in Wien stellt die dritte Stufe dar. Ihre Eigentümer sind die Raiffeisen Landesbanken:

Die RZB (das Spitzeninstitut der österreichischen Raiffeisen Bankengruppe) betreut in- und ausländische Großkunden. Die 1927 gegründete RZB ist eine ausschließlich in österreichischem Eigentum stehende Großbank und zählt zu einer der führenden Kommerz- und Investmentbanken des Landes. Sie versteht sich als die Corporate Finance-, Treasury- sowie Export- und Handelsfinanzierungsbank. Die regional tätigen Raiffeisen-Landesbanken halten zusammen knapp 88% des Grundkapitals der RZB.

Abbildung 1 zeigt vereinfacht die Struktur der Raiffeisen Bankengruppe in Österreich:

¹³ Vgl. Österreichischer Raiffeisenverband: <http://www.raiffeisenverband.at/gruppe.php?id=2> (15.11.2009).

¹⁴ Vgl. Rothensteiner / Zakostelsky 1998, S. 130f.

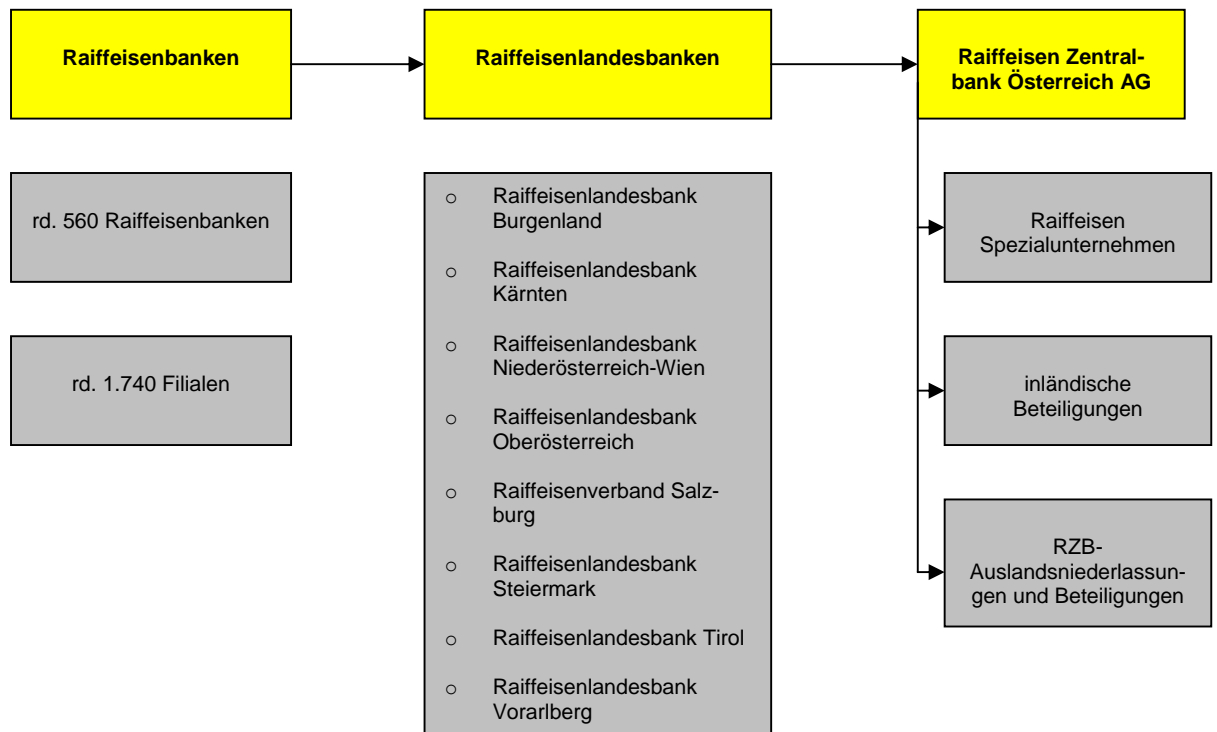


Abbildung 1: Die Raiffeisen Bankengruppe¹⁵

2.2.2 Der Volksbanken-Sektor

Die Volksbank Gruppe ist ein vertikal integriertes Verbundunternehmen und in einer zweistufigen Struktur aufgebaut. Die Primärstufe besteht aus 66 Instituten mit ca. 550 Geschäftsstellen. Die Österreichischen Volksbanken AG ist das Spitzeninstitut, und bildet das zentrale Geld- und Kreditinstitut der Volksbanken.

Der Österreichische Genossenschaftsverband (ÖGV) bildet die Dachorganisation, welche die Funktionen wie Beratung, Interessensvertretung, Koordination, Öffentlichkeitsarbeit usw. übernimmt. Die Revision der Mitgliedsgenossenschaften ist jedoch die gesetzliche Hauptaufgabe des ÖGV.

Abbildung 2 stellt die vereinfachte Struktur der Volksbankgruppe in Österreich dar (Stand November 2009)

¹⁵ Vgl. Raiffeisen Österreich: http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai_template1/550132290244504140-1009150705241-76526668568026645-NA-1-NA.html (15.11.2009).

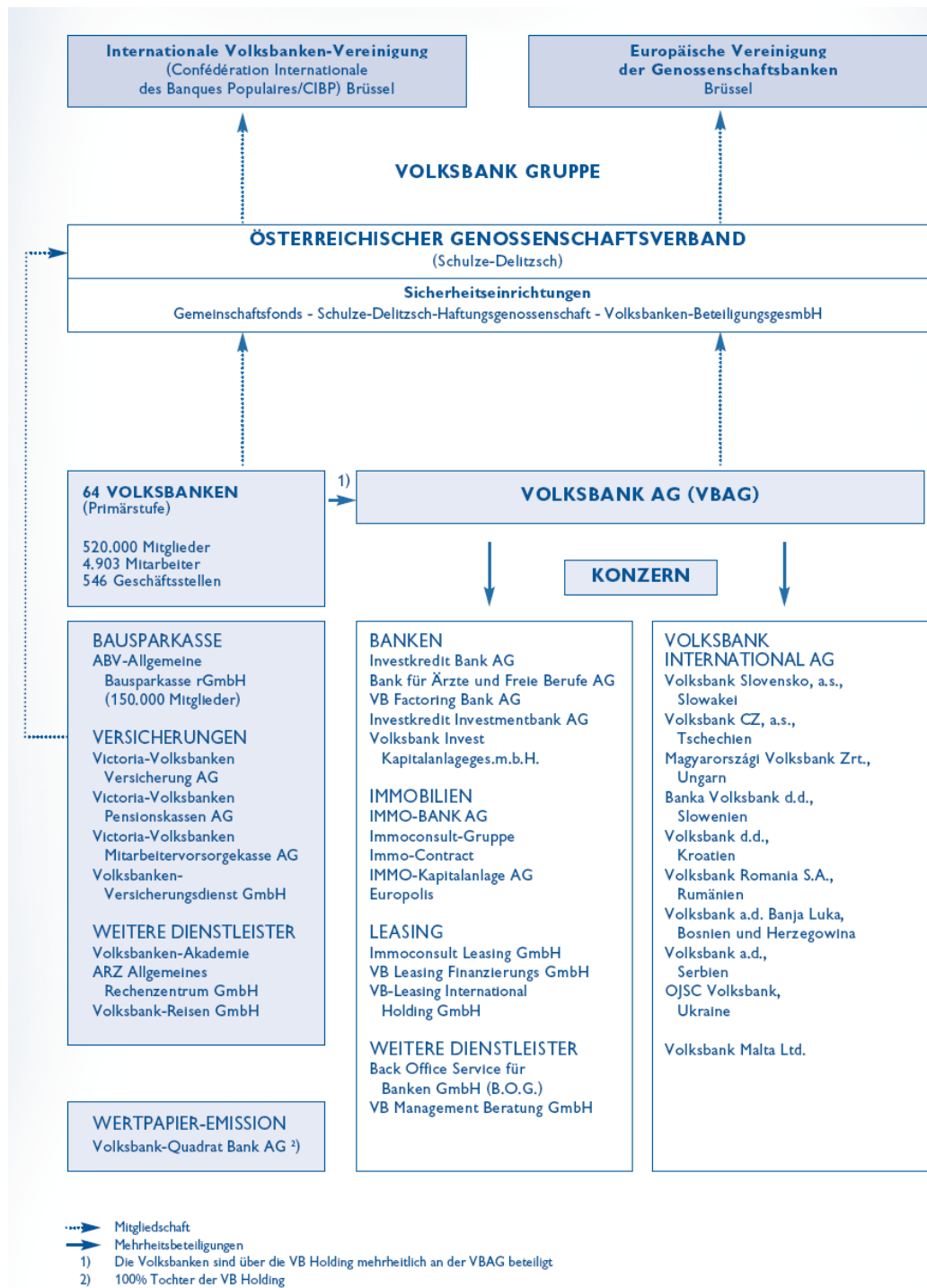


Abbildung 2: Die Struktur der Volksbank Gruppe¹⁶

¹⁶ Volksbank: http://www.volksbank.com/karriere/struktur_der_volksbank_gruppe (15.11.2009).

2.2.3 Die Sparda Bank

Die Sparda-Bank ist eine selbstständige, regionale Genossenschaftsbank für Privatkunden, die ihren Geschäftsbetrieb auf die Bundesländer Kärnten, Steiermark, Tirol und Vorarlberg konzentriert.

Die Anfänge der Sparda Bank reichen bis in die späten Siebziger des 19. Jahrhunderts mit der Gründung des Spar- und Vorschusskonsortiums für die k & k Südbahn. In erster Linie handelte es sich um ein Wohlfahrtsinstitut für in Not geratene Eisenbahnerfamilien. Mit der Verstaatlichung der Eisenbahn und der Gründung der Ersten Republik verloren die Sparda Banken an Bedeutung. Erst mit dem Anschluss an das Dritte Reich entstehen 1938 wieder eigenständige Sparda-Genossenschaften an den Bundesbahndirektionen Wien, Linz und Villach. Im Jahre 1985 wurde die Sparda Wien von einer Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Alleinaktionär ist die BAWAG P.S.K. Bankengruppe.¹⁷

Die Sparda Banken sind in Österreich in drei unabhängige Unternehmen aufgeteilt:

- Sparda Bank Linz
- Sparda Bank Villach / Innsbruck
- Sparda Bank Wien.

In Deutschland bestehen 12 selbstständige Sparda Banken mit 401 Außenstellen. Bei einer Bilanzsumme von rund € 47,5 Mrd. werden 6.167 Mitarbeiter beschäftigt.

¹⁷ Vgl. Sparda Bank: http://www.spardawien.at/cms/Sparda/___UeberUns/nav___Geschichte.html (05.05.2010)

2.3 Aufbau der Kreditgenossenschaften

Kreditgenossenschaften sind Körperschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit und werden als juristische Person behandelt. Sie können mit unbeschränkter, beschränkter und Geschäftsanteilshaftung gegründet werden. Die wirtschaftliche Förderung (Förderungsauftrag) der Mitglieder steht im Mittelpunkt einer Genossenschaft. Dieser Förderungsauftrag ist im § 1 des österreichischen Genossenschaftsgesetz standardisiert: „Dieses Gesetz gilt für Vereine von nicht geschlossener Mitgliederzahl, die im Wesentlichen der Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder dienen [...]“¹⁸

In diesem § 1 ist zum einen die offene Mitgliederzahl normiert, zum anderen beinhaltet er die Verpflichtung zur Mitgliederförderung.

Steht bei Kapitalgesellschaften das Streben nach maximalem Gewinn, Rendite und somit nach Vermehrung des Aktionärsvermögens im Vordergrund, so liegt der Fokus einer Genossenschaft den Erwerb oder die Wirtschaft der Mitglieder und deren sozialen sowie kulturellen Belangen durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb zu fördern.¹⁹

Diese Förderung hat nicht alleine durch Dividendenausschüttung zu erfolgen.²⁰

Als Rechtgrundlagen für Genossenschaften sind aufzuzählen:²¹

- Genossenschaftsgesetz (GenG)
- Genossenschaftsrevisionsgesetz (GenRevG)
- Genossenschaftsrevisoren-Prüfungsordnung (GenRevPO)
- Genossenschaftskonkursverordnung (GenKonkVO)
- Genossenschaftsverschmelzungsgesetz (GenVG)
- Euro-Genossenschafts-Begleitgesetz

Organe der Genossenschaft sind die Generalversammlung (auch Mitgliederversammlung), Aufsichtsrat und Vorstand. Der Aufsichtsrat ist nur unter gewissen Bedingungen zwingend einzurichten, ansonsten kann er freiwillig bestellt werden.

¹⁸ Dellinger 2005, Genossenschaftsgesetz 2005, § 1 (1).

¹⁹ Vgl. Becker 2009, S. 136.

²⁰ Vgl. Dellinger 2005, Genossenschaftsgesetz 2005, § 1 (10).

²¹ Vgl. Mader 2002, S. 90.

Die Generalversammlung

Sie ist das oberste Organ einer Genossenschaft und für alle Angelegenheiten die nicht durch Genossenschaftsgesetz oder Satzung geregelt, oder anderen Organen (Vorstand, Aufsichtsrat) zugewiesen sind, verantwortlich ist. In der Generalversammlung findet die Wahl der Mitglieder, des Vorstandes und Aufsichtsrates statt und es wird über die Ergebnisverwendung abgestimmt. Der Vorstand und Aufsichtsrat kann jederzeit ohne wichtigen Grund von der Generalversammlung abgewählt werden. Beschlussfähigkeit ist gegeben, wenn mindestens Zehn Prozent der Mitglieder anwesend oder vertreten sind, sofern in der Satzung nichts anderes bestimmt ist. Jedes Mitglied hat ein Teilnahmerecht sowie ein Stimmrecht und wenn in der Satzung nicht anders geregelt, besteht ein Stimmrecht pro Mitglied (sog. Kopfstimmrecht). Der Vorstand ist gegenüber der Generalversammlung weisungsgebunden.²²

Der Vorstand.

Der Vorstand ist in seiner Gesamtheit das geschäftsführende Organ der Genossenschaft und aus dem Kreise der Mitglieder zu wählen. Die Vorstandsmitglieder werden verpflichtend ins Firmenbuch eingetragen und ihre Funktionsdauer ist zeitlich unbeschränkt. Die Generalversammlung, als höchstes Organ einer Genossenschaft, ist befugt, dem Vorstand bindende Weisungen zu erteilen und ihn jederzeit wieder abzusetzen. Der Vorstand haftet gegenüber der Genossenschaft persönlich und solidarisch. Er hat für eine ordnungsmäßige Buchführung sowie den Jahresabschluss zu sorgen und vertritt die Genossenschaft gerichtlich und außergerichtlich.²³

Der Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist ebenfalls aus dem Kreise der Mitglieder zu bilden. Bei Genossenschaften welche dauernd mindesten 40 Dienstnehmer beschäftigen, ist ein Aufsichtsrat zwingend und dieser muss aus mindestens drei Personen bestehen. Hat eine Genossenschaft weniger als 40 Mitglieder, so kann ein Aufsichtsrat freiwillig bestellt werden. In der Satzung der Raiffeisenbanken ist die Bestellung eines Aufsichtsrates verbindlich vorgesehen. Die Hauptaufgabe der Aufsichtsratsmitglieder ist es, den Vorstand hinsichtlich der Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit zu überwachen. Weiters zählen Vorschläge über die Gewinnverwendung, die Bilanzprüfung und die Einberufung der Generalversammlung zu ihrem Verantwortungsbereich. Außerdem ist es dem Aufsichtsrat gestattet, die Geschäftsleitung und den Vorstandsmitgliedern vorläufig ihrer Funktion zu entheben. Die Mitglieder

²² Vgl. Siebenbeck, Genossenschaftsgesetz 2005, § 27.

²³ Vgl. Strommer, Genossenschaftsgesetz 2005, § 15-23.

des Aufsichtsrates haften persönlich für den Schaden, welchen sie durch die Nichterfüllung ihrer Obliegenheit verursachen.²⁴

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Genossenschaftswesens ist die **Genossenschaftsrevision**. Diese prüft die Genossenschaften mindestens alle zwei Jahre auf Recht-, Ordnungs- und Zweckmäßigkeit. Genossenschaften die mindestens zwei der im § 221 Abs. 1 UGB genannten Größenmerkmale überschreiten, und somit mit mittelgroßen Kapitalgesellschaften vergleichbar sind, unterliegen einer jährlichen Prüfungspflicht.²⁵

Am Ende einer Prüfung werden die Ergebnisse von den Revisoren in einen Revisionsbericht zusammengefasst und dem Genossenschaftsvorstand vorgelegt. Neben der Revision zählen die Beratung und Hilfe in steuerlichen Angelegenheiten sowie die Öffentlichkeitsarbeit, Interessensvertretung und Weiterbildung zu den Aufgaben der Genossenschaftsverbände.²⁶

²⁴ Vgl. Zehentner, Genossenschaftsgesetz 2005, § 24.

²⁵ Vgl. Perkounigg/Herbolzheimer/Laner, Genossenschafts-Revisionsgesetz 2005, § 1 (7).

²⁶ Vgl. Kemmetmüller / Schmidt 1998, S. 47f.

2.4 Prinzipien der Kreditgenossenschaft

Genossenschaften sind Vereine von nicht geschlossener Mitgliederzahl zur Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb oder durch Kreditgewährung. Dieser Betrieb ist auf den Grundsätzen des Selbsthilfe, der Selbstverwaltung, der Selbstverantwortung sowie dem Förderprinzip und dem Identitätsprinzip aufgebaut.

Nachfolgend werden diese Prinzipien dargestellt und näher erläutert:²⁷

- **Das Prinzip der Selbsthilfe**

Die genossenschaftliche Selbsthilfe bedeutet die Bereitschaft einzelner und eines Mitgliederkollektivs, wirtschaftliche Probleme selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen, und nicht mittels Fremdhilfe oder durch staatlichen Eingriff. Eine Vielzahl individueller Selbsthilfekräfte schließen sich zusammen, um gemeinsam eine wettbewerbsfähige Größe zu erlangen.

- **Das Prinzip der Selbstverwaltung**

Die genossenschaftlichen Angelegenheiten werden im Rahmen der staatlich garantierten Genossenschaftsautonomie eigenverantwortlich wahrgenommen.

- **Das Prinzip der Selbstverantwortung**

Der Grundsatz der Selbstverantwortung bezieht sich auf Haftungs- und Prüfungsaspekte. Der Vorstand und der Aufsichtsrat haften für auftrags-, satzungs- und gesetzeskonformes Handeln in persönlicher und solidarischer Weise. Die Mitglieder haften je nach Haftungsform (Genossenschaften mit unbeschränkter oder beschränkter Haftung) für Verbindlichkeiten oder etwaige Verluste. Eine Genossenschaft verfügt über interne (Generalversammlung, Aufsichtsrat) und externe (Revisionsverband) Kontrollmöglichkeiten. Die genaue Einhaltung des Prinzips der Selbstverantwortung dient nicht nur dem Interesse der Mitglieder, Gläubiger und der Allgemeinheit, sondern ist auch für die Sicherung der genossenschaftlichen Idee dienlich.

²⁷ Vgl. Kemmetmüller / Schmidt 1998, S. 33ff.

- **Das Förderprinzip**

Das Gewinnerzielungsprinzip, welches für erwerbswirtschaftliche Unternehmen eine dominante Rolle einnimmt, wird in Genossenschaften durch das Prinzip der vorrangigen Förderung der Mitglieder und Mitgliederwirtschaften ersetzt. Genossenschaften haben, gesetzlich vorgeschrieben, den primären Zweck, ihre Mitglieder zu fördern. Dieser Förderungsauftrag hat zur Folge, dass die Genossenschaft immer Mittel zum Zweck ist, und nicht bloßer Selbstzweck sein darf.

- **Das Identitätsprinzip**

Das Identitätsprinzip zielt auf die Doppelstellung der Mitglieder ab, welche gleichzeitig Kapitalgeber und Leistungsbezieher sind. Bei enger Auslegung dieses Prinzips, beschränkt sich die Genossenschaft nur auf Geschäfte mit Mitgliedern, und darf Nichtmitgliedergeschäfte nur aushilfsweise tätigen. In einer heutigen, offeneren Auffassung, werden auch Nichtmitgliedergeschäfte abgeschlossen. Dies bringt aber die Gefahr von Identitätsverlust mit sich, denn hier handelt es sich um ein Abgrenzungskriterium zu anderen Organisationsformen.

Sonstige Grundsätze sind:

- **Das Demokratieprinzip**

Mit diesem Prinzip wird die prinzipielle Gleichheit aller Mitglieder, unabhängig von sozialer Herkunft, Vermögenslage und Höhe des eingebrachten Kapitals (One Member – One Vote) betont. Es herrscht eine demokratische Willensbildung und jedes Mitglied hat die gleichen Rechte und Pflichten.

- **Das Prinzip der offenen Mitgliedschaft**

Während bei Kapitalgesellschaften die Gruppe der Mitglieder/Gesellschafter relativ geschlossen ist, herrscht bei der Genossenschaft das Prinzip der offenen Mitgliedschaft. Dieses besagt, dass die Anzahl der Mitglieder prinzipiell offen ist. Man spricht auch von der Verpflichtung zu einer sog. „Open Membership Policy“. Dies darf aber nur als prinzipielle Aufnahmebereitschaft verstanden werden, die Genossenschaft hat keinen Aufnahmewang. Die Genossenschaft hat die Möglichkeit, in ihrer Satzung Beitrittsvoraussetzung oder Aufnahmekriterien zu bestimmen.

- **Das genossenschaftliche Dualprinzip**

Der Grundsatz des Dualprinzips bezieht sich einerseits auf die ökonomische, und andererseits auf die soziale Dimension von kooperativen Organisationsformen. Genossenschaften können prinzipiell als Sozialgebilde (Personenvereinigung, Gruppe im soziologischen Sinn) und als Wirtschaftsgebilde (Gemeinschaftsbetrieb, Unternehmen) gesehen werden. Diese dualen Aspekte lassen sich zwar auch in den anderen Organisationsformen finden, jedoch sind die Genossenschaften mehr von stark personalistischen Zügen gekennzeichnet als andere Gesellschaftsformen.

- **Das personalistische Prinzip**

Dieses betont die Dominanz der personalen Beziehungen vor den ökonomisch-materiellen Beziehungen. Natürlich werden in modernen Genossenschaften aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdruckes gegenläufige Tendenzen bemerkbar.

- **Der Grundsatz der Freiwilligkeit**

Der Zusammenschluss erfolgt ohne jeglichen Zwang und auf freiwilliger Basis. Die Mitgliedschaft kann jederzeit durch Beitritt erworben oder durch Austritt beendet werden.

- **Das Subsidiaritätsprinzip**

Das genossenschaftliche Engagement wird nach Möglichkeit selbst wahrgenommen.

In einem vertikalen Verbund werden die jeweils übergeordneten Organisationsstellen nur subsidiär und unterstützend aktiv.

- **Das Prinzip der Selbstorganschaft**

Der Vorstand und der Aufsichtsrat darf nur aus den Reihen der Mitglieder bestellt, bzw. gewählt werden. Formell uneingeschränkte und materiell eingeschränkte Fremd- bzw. Drittorganschaften sind jedoch zugelassen.

3 Die Mitgliedschaft in Kreditgenossenschaften

Nachdem im vorherigen Kapitel die grundlegenden Eigenschaften der Rechtsform Genossenschaft dargestellt wurden, beschäftigt sich dieses Kapitel mit den verschiedenen Aspekten und Merkmalen der Mitgliedschaft.

Anfangs wird beschrieben, was eine Mitgliedschaft eigentlich ist, wie sie zustande kommt und welche rechtlichen Aspekte dabei zu beachten sind. Danach wird die Doppelstellung des Mitgliedes als Miteigentümer und Leistungsbezieher näher erläutert und aufgezeigt, welche Rechte und Pflichten sich daraus ergeben. In weiterer Folge wird auf den Förderungsauftrag und die aktuelle Diskussion über dessen Existenzberechtigung eingegangen

Um nicht zu vernachlässigen, dass es sich bei vielen Aspekten, die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft betreffend, eher um bereits veraltete oder idealtypische Annahmen aus der Genossenschaftswissenschaft handelt, wird dargestellt, wie sich die Mitgliedschaft im Laufe der Zeit verändert hat und immer mehr „ökonomisiert“ wurde.

Abschließend wird der Status Quo der Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken veranschaulicht. Dafür wird einerseits die Mitgliedschaft aus Sicht der Mitglieder und andererseits aus Sicht der Kreditgenossenschaften dargestellt..

3.1 Die Merkmale der Mitgliedschaft

Wie schon beschrieben, hat eine eingetragene Genossenschaft den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes zu fördern. Damit sind die Mitglieder einer Genossenschaft Mitglied und Kunde zugleich. Als Mitgliederkunden wollen sie keine Kapitalrendite, wie es der Fall bei Mitgliedern von Kapitalgesellschaften ist. Sie wollen vielmehr von dem genossenschaftlichen Unternehmen mit Waren oder Dienstleistungen versorgt werden bzw. ihre Erzeugnisse über die Genossenschaft absetzen. Dies sollte jeweils zu den bestmöglichen Konditionen geschehen. Das Mitglied nimmt eine Doppelstellung ein. Zum einen ist es Miteigentümer/Kapitalgeber und zu anderen ist es Leistungsbezieher/Kunde → Identitätsprinzip.

Die Mitgliedschaft ist eine Rechtsstellung einer Person, welche sie durch Teilnahme an der Gründung einer Genossenschaft bzw. durch späteren Beitritt in die Genossenschaft erworben hat.

Als entscheidendes Element wird hierbei der Zusammenschluss und die persönliche Verbundenheit mit dem Kooperativ, und nicht etwa die Einbringung von Kapital verstanden.²⁸

Die Mitgliedschaft wird mittels schriftlicher Beitrittserklärung erworben, wobei das zuständige Organ zustimmen muss. Der Vorstand entscheidet letztendlich ob das Mitglied aufgenommen wird oder nicht. Die Genossenschafter werden nicht in das Firmenbuch eingetragen, jedoch ist ein Mitgliederregister zu führen in das jeder Einsicht hat. Die Mitgliedschaft ist bei Genossenschaften mit beschränkter Haftung übertragbar, es bedarf aber einer Zustimmung des Vorstandes. Sofern nicht anders in der Satzung geregelt, ist die Mitgliedschaft vererblich. Sie endet entweder mit dem Tod, der Kündigung oder bei Übertragung. Der Ausschluss ist gesetzlich nicht vorgesehen, kann aber in der Satzung geregelt werden.²⁹

3.1.1 Das Mitglied als Miteigentümer

Die „wirtschaftliche Basis der Genossenschaft ist das Geschäftsanteilskapital, das von den Mitgliedern im Wege der Zeichnung von Geschäftsanteilen aufgebracht wird.“³⁰ Somit stellt das Geschäftsanteilskapital gemeinsam mit den Rücklagen und stillen Reserven das genossenschaftliche Eigenkapital dar.

Die Gesamtheit der Mitglieder sind die Eigentümer der Genossenschaft, diese können natürliche und juristische Personen, sowie Personengesellschaften sein. Sofern nicht anders in der Satzung bestimmt, ist die Mitgliederzahl unbegrenzt. Die Aufnahmebedingungen bzw. welches Organ über die Aufnahme bestimmt, wird ebenso in der Satzung geregelt. Der Nennbetrag eines Geschäftsanteiles ist im Statut festgelegt, jedes Mitglied muss mindestens einen Geschäftsanteil übernehmen.³¹

Da die Anzahl der Mitglieder nicht beschränkt ist, ist das Eigenkapital der Genossenschaft flexibel. Des Weiteren gibt es keinen Zwang zur Mitgliedschaft, dies bedeutet, dass nach Einhaltung einer gewissen Kündigungsfrist die Mitgliedschaft gekündigt werden kann. Wird die Mitgliedschaft gekündigt, erfolgt die Auszahlung des Geschäftsguthabens, dies verringert einerseits das Eigenkapital der Genossen-

²⁸ Vgl. Ringle 2005, S. 245.

²⁹ Vgl. Mader 2002, S. 96.

³⁰ Hofinger 1991, S. 3.

³¹ Vgl. Mader 2002, S. 92.

schaft, was oft als Nachteil der Rechtsform Genossenschaft gesehen wird. Andererseits aber ist es ein Warnsignal für das Management und ein Gradmesser für die Zufriedenheit der Mitglieder. Die Kündigungsfrist beträgt üblicherweise ein halbes Jahr, als Kündigungstermin ist das Jahresende festgelegt. Diesbezüglich können aber in der Satzung andere Fristen und Termine bestimmt werden.

Die Auszahlung der Geschäftsanteile unterliegt einer einjährigen Sperre und der Genossenschafter haftet für Verbindlichkeiten der Genossenschaft drei Jahre nach seinem Ausscheiden.

Durch eine Auszahlung der Geschäftsanteile entsteht die Gefahr der Auszehrung der Genossenschaft. Dies kann aber durch die Möglichkeit einer Übertragung der Anteile auf andere Genossenschafter verhindert werden, weshalb es im Interesse des Managements ist, hierfür einen Sekundärmarkt zu schaffen. Für eine Übertragung ist die Zustimmung des Vorstandes notwendig.

Als Vorteile für das übertragende Mitglied lassen sich die sofortige Auszahlung des Geschäftsanteilguthabens durch den Übernehmer (und nicht erst eineinhalb Jahre nach Ausscheiden) und haftungstechnische Gründe nennen. Wie bei einer Kündigung der Geschäftsanteile haftet der Übertragende nur mehr subsidiär und nicht primär, weshalb die Mitglieder eine Übertragung der Anteile einer Kündigung vorziehen. Das Genossenschaftseigenkapital ist durch diese Variante trotz Möglichkeit der Kündigung und des Austritts als stabil zu bewerten.³²

Für eine Geschäftsanteilsbeteiligung an einer österreichischen Genossenschaft gibt es zwei Möglichkeiten:

- **Geschäftsanteil als Nominalpapier**

Grundsätzlich sind die Anteile an einer Genossenschaft als „Normalpapier“ ausgestaltet, was bei Beendigung der Mitgliedschaft (aus welchem Grund auch immer) oder Teilkündigung (Reduzierung der Geschäftsanteile), der Verkäufer nur den Nominalwert des Geschäftsanteils retour bekommt. Eine Beteiligung am sonstigen Vermögen der Genossenschaft ist nicht vorgesehen.³³

- **Geschäftsanteil mit Substanzbeteiligung**

„Wie lässt sich die Attraktivität der Geschäftsanteile steigern? Zum Beispiel durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Vermögenszuwachs der Genossen-

³² Vgl. Hofinger 1991, S. 3ff.

³³ Vgl. Hofinger 2003, S. 43.

schaft. Geschäftsanteile könnten als optionales Substanzpapier ausgestaltet werden.“³⁴

Eine erhöhte Kapitalbeteiligung der Genossenschafter kann langfristig nur dann erreicht werden, wenn die Mitglieder den Genossenschaftsanteil als Anlageform sehen, die mit anderen Anlagealternativen – z.B.: Aktien oder Sparkonten – bezüglich Ertrag und Sicherheit vergleichbar ist.

Die Grundlage einer Substanzbeteiligung stellt der § 79. Abs. 2 GenG dar. Dieser räumt der Genossenschaft die Möglichkeit ein, sofern dies im Genossenschaftsvertrag bestimmt ist, dem ausscheidenden Mitglied eine Beteiligung am Reservefonds und an dem sonst vorhandenen Genossenschaftsvermögen zu gewähren. Dies würde jedoch die Gefahr einer Auszehrung, durch wiederholten Ein- und Austritt der Genossenschafter mit sich bringen. Zwei Methoden, die zur Verringerung dieses Risikos genannt werden, sind die zweckgebundenen Sonderfonds und die Substanzbeteiligung nur bei Geschäftsanteilsübertragung. Beim Modell der zweckgebundenen Sonderfonds werden beim Ausscheiden aus der Genossenschaft über den Nominalbetrag hinausgehende Zahlungen geleistet. Dieses Modell entspricht der deutschen Regelung. Die zweite Möglichkeit richtet sich nach italienischem Vorbild und bietet den Genossenschaftern die Möglichkeit einer weitergehenden Substanzbeteiligung. Die Substanzbeteiligung wird an die Übertragung der Anteile gekoppelt. Das würde bedeuten, dass im Falle einer Kündigung nur der Nominalbetrag ausbezahlt wird, jedoch bei einer Übertragung ein höherer Kurswert lukriert wird.³⁵

Hofinger nennt noch weitere Beteiligungsmöglichkeiten an Genossenschaften, die aber nicht im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft stehen. Diese werden nachfolgend aufgezählt aber nicht weiter behandelt.³⁶

- Partizipationskapital
- Genossenschaftliches Ergänzungskapital
- Genossenschaftliche Haftsummen
- Genossenschaftlicher Genusschein
- Beteiligung in Form einer Stillen Gesellschaft

³⁴ Hofinger 2003, S. 43.

³⁵ Vgl. Hofinger 1998, S. 215f.

³⁶ Ebenda.

3.1.2 Das Mitglied als Leistungsbezieher.

Wie bereits mehrmals erwähnt, ist das Mitglied einer Genossenschaft nicht nur Eigentümer und Meinungsbildner, sondern empfängt gleichzeitig auch Dienstleistungen. Bei einer strengen Auslegung des Identitätsprinzips dürfte die Genossenschaft lediglich Geschäfte mit ihren Mitgliedern – sog. Mitgliedergeschäfte – machen. Nichtmitgliedergeschäfte werden nur gelegentlich bzw. aushilfsweise getätigt.³⁷ Nach der Art des Geschäftes und dem beteiligten Personenkreis lassen sich folgende Unterscheidungen nennen:³⁸

- **Zweckgeschäft:** Geschäfte, die dem in der Satzung festgelegten Gegenstand des Unternehmens der Genossenschaft dienen und die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder bezwecken. Zweckgeschäfte können unterteilt werden in:
 - **Mitgliedergeschäft:** der Vertragspartner der Genossenschaft ist ein Mitglied
 - **Nichtmitgliedergeschäft:** ein Nicht-Mitglied ist Vertragspartner der Genossenschaft
- **Gegengeschäft:** Geschäfte, welche zur Durchführung der Zweckgeschäfte notwendig sind. In der Regel sind Nichtmitglieder die Vertragspartner. (Bsp.: Verkauf von Getreide durch eine Absatzgenossenschaft).
- **Hilfsgeschäft:** Geschäfte, welche zur Abwicklung von Zweck- und Gegengeschäften erforderlich sind und die im Rahmen des Geschäftsbetriebes einer Genossenschaft erfolgen (z.B.: Kauf von Büromaterial).
- **Nebengeschäft:** Dabei handelt es sich um alle sonstigen Geschäfte und wirtschaftlichen Vorgänge, die außerhalb des eigentlichen Geschäftsbereichs einer Genossenschaft liegen.

In einem neuen und offenen Verständnis werden auch Nichtmitgliedergeschäfte toleriert und man ist von der ausdrücklichen Beschränkung auf das Mitgliedergeschäft abgekommen.

Dies ist in erster Linie auf den steigenden Konkurrenzdruck anderer Unternehmen zurückzuführen. In modernen Genossenschaften werden somit auch Zweckgeschäf-

³⁷ Vgl. Kemmetmüller / Schmidt 1998, S. 36.

³⁸ Vgl. Kußmaul 2006, S. 508f.

te mit Nicht-Mitgliedern abgeschlossen, was aber explizit in der Satzung festgelegt werden muss.

Europaweit stellt ein gesetzliches Verbot des Nichtmitgliedergeschäftes eher eine Ausnahme dar.

Der Identitätsverlust von Genossenschaften und der damit verbundene Verlust eines einzigartigen Strukturmerkmals und Abgrenzungskriteriums gegenüber anderen Organisationsformen scheinen aber in diesem Zusammenhang problematisch zu sein.³⁹ Die Anpassung an die kommerziellen Mitbewerber lassen sich durch folgende Punkte charakterisieren:⁴⁰

- Übergang von einer Ökonomisierung zur Kommerzialisierung
- Verselbstständigung des professionellen Managements und dessen Abkoppelung von der Mitgliederbasis
- Übergang von der aktiven Mitgliedschaft zur formalen Mitgliedschaft mit Minimalrechten und Bagatellpflichtung und letztlich zum Nur-Kunden
- unbegrenzte Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäfts
- Überschussverteilung in Form der Kapitalbeteiligungsdividende statt Rück- bzw. Nachvergütung
- das ehrwürdige Prinzip des kleinen, überschaubaren Vereinsbezirks ging durch verstärkte Fusion der Genossenschaftsbanken verloren.

Neben den meist ökonomischen Anreizen, die sich durch die Verfolgung des Förderungsauftrages ergeben, erwachsen dem Mitglied noch weitere Vorteile. Diese werden nach Ringle einerseits in Vorteile aus der Wirtschaftsbeziehung und andererseits in Vorteile aus der Organisationsbeziehung unterschieden:

³⁹ Vgl. Kemmetmüller / Schmidt 1998, S. 36.

⁴⁰ Ringle / Herrmann 1996, S. 60.

Vorteile der Mitglieder aus der Leistungsbeziehung mit einer Genossenschaft	
Vorteile aus der Wirtschaftsbeziehung	Vorteile aus der Organisationsbeziehung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktzugangsgarantie durch Anbieter-/Nachfragermacht der Genossenschaft ▪ Möglichkeiten des Bezugs von Exklusivleistungen der Genossenschaft ▪ Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen (Sicherung der wirtschaftlichen Existenz, Schutz vor Nachteilen aus intensivem Wettbewerb) ▪ Möglichkeit der Inanspruchnahme von Leistungen vergleichsweise höherer Bedarfsentsprechung (Zuschnitt auf individuelle Mitgliederbelange) ▪ finanzielle Vorteile (günstigere Preise und Zahlungsmodalitäten, leistungsgerechte Überschussverteilung, Verzinsung der Geschäftsguthaben) ▪ praktische Vorteile (räumliche Nähe, etc.) ▪ mitgliedernaher Service ▪ für eigene Entscheidungen relevante Informationsversorgung und Beratung durch die Genossenschaft. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsvorteile und/oder Lerneffekte der Ausübung eines Ehrenamtes ▪ Befriedigung sozialer Bedürfnisse (zwischenmenschliche Kontakte, Zugehörigkeit zur kooperativen Gruppe, Gelegenheit zur Mitwirkung an der genossenschaftlichen Selbstverwaltung, Freundschaft) ▪ Befriedigung von Ego-Bedürfnissen (Beachtung und Anerkennung durch Andere, Auszeichnung, Prestige und persönliche Macht, Stolz auf uneigennütziges Engagement) ▪ Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung (Abwechslung, Entfaltung der Persönlichkeit, Mobilisierung von Leistung, Ausschöpfung des Kreativpotentials)

Abbildung 3: Mitgliedervorteile aus der Leistungsbeziehung mit Genossenschaften⁴¹

⁴¹ in Anlehnung an Ringle 1990, S. 454f.

3.1.3 Die Rechte und Pflichten von Mitgliedern

Im Zuge einer Mitgliedschaft entstehen dem Genossenschafter einige Rechte und Pflichten, die Mader folgendermaßen unterteilt:⁴²

Rechte:

1. *Herrschaftsrechte*

- Auskunfts- und Stimmrecht in der Generalversammlung
- das Recht auf gerichtliche Feststellung der Nichtigkeit eines Generalversammlungsbeschlusses
- Anspruch auf Ausfolgung des Statuts und des Rechnungsabschlusses, Einsicht ins Protokollbuch und in das Mitgliederregister
- ein Minderheitenrecht auf Einberufung der Generalversammlung

2. *Vermögensrechte*

- Anspruch auf den Gewinnanteil (falls Gewinne erzielt werden)
- Anspruch auf das Geschäftsguthaben im Falle des Ausscheidens und auf Anteil am Liquidationserlös

3. *Anspruch auf Leistungen der Genossenschaft gemäß ihren Förderungsauftrag*

Pflichten:

- Leistungen der Einlagen nach dem Statut
- Deckungspflicht der Genossenschafter
- Im Genossenschaftsvertrag kann eine Verpflichtung zur Erbringung von Nebenleistungen vorgesehen werden. Hierbei handelt es sich um Verpflichtungen zu Sachleistungen (Frequenzpflichten), wie etwa Lieferpflichten gegenüber Absatz und Verwertungsgenossenschaften, Absatzpflichten gegenüber Einkaufsgenossenschaften oder Bezugsverpflichtungen.⁴³

⁴² Vgl. Mader 2002, S. 96f.

⁴³ Vgl. Ringle 1989, S. 16.

3.1.4 Der Förderungsauftrag

Die Mitgliederförderung ist das entscheidende Element der Genossenschaftsidee und ist somit der Hauptzweck der Genossenschaft. Im § 1 GenG verpflichtet sich die Genossenschaft zur Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft seiner Mitglieder. Aufgrund dieser Legaldefinition wird oft vom „gesetzliche Förderungsauftrag“ gesprochen, welcher aber oft missverstanden wird, wenn man den Gesetzgeber als entscheidende Instanz bezüglich des Auftrages ansieht. Vielmehr handelt es sich um einen Auftrag der Mitglieder selbst an den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb. Das Gesetz sieht die Mitgliederförderung lediglich als unentbehrliche Voraussetzung zur Verwendung der Rechtsform Genossenschaft.⁴⁴

Es stellt sich die Frage, wie man den Förderungsauftrag definieren kann. Denn was konkret unter Förderungsauftrag zu verstehen ist, wird im Genossenschaftsgesetz nicht näher bestimmt. Doch in der Fachliteratur herrscht Einstimmigkeit darüber, „dass der Förderungsauftrag offensichtlich nicht fließend und absolut definiert werden kann. In den zahlreichen Ansätzen der Genossenschaftswissenschaft zur Operationalisierung des Förderungsauftrages und zur Quantifizierung konkreter Förderungsleistungen, schlägt sich vielmehr von Zeit zu Zeit eine inhaltliche aktuelle Ausfüllung, denn die Formen und Möglichkeiten der Realisierbarkeit des genossenschaftlichen Förderungsauftrages sind zeitmarkt- und mitgliedergebunden und damit dynamisch zu sehen.“⁴⁵

Grosskopf zählt dennoch verschiedene Aussagen bezüglich des Förderungsauftrages auf, die auf verschiedenen Bedingungen basieren:⁴⁶

- Interpretationen, die den Förderungsauftrag dann als erfüllt ansehen, wenn der genossenschaftliche Zusammenschluss zu einer Mehrung der Einnahmen oder zu einer Verminderung der Ausgaben beim Mitglied führt.
- Aussagen, welche die Erfüllung der jeweiligen Erwartungen und Bedürfnisse der Mitglieder zum Inhalt des Förderungsauftrages machen.
- Schließlich wird die Auffassung vertreten, dass allein schon die Präsenz der Genossenschaft der Erfüllung der Förderungsauftrages genüge.

⁴⁴ Vgl. Düfler 1995, S. 132.

⁴⁵ Grosskopf 1990, S. 26.

⁴⁶ Ebenda.

Diese Aussagen haben aber alle denselben Kern und zwar, dass der Förderungsauftrag den Mitgliedern Vorteile bringen muss. Man kommt zum Resümee, dass jede Genossenschaft ihren Förderungsauftrag für sich selbst bestimmen muss und es keine konkrete Antwort auf die Frage des generellen Förderungsauftrages gibt. „Trotz der gesetzlichen Grundlegung des Förderungsauftrages sollte man nicht von einem „gesetzlichen Förderungsauftrag“ sprechen. Den Förderungsauftrag gibt sich die Genossenschaft durch ihre Satzung selbst, indem sie ihren Zweck definiert.“⁴⁷

Prinzipiell kann man aber zwischen ökonomischer und nicht-ökonomischer Förderung differenzieren:

- **Ökonomische Förderung**

Bei der ökonomischen Variante erfolgt die Förderung über Leistungsbeziehungen. Das Mitglied zieht einerseits den Nutzen aus den angebotenen Leistungen der Genossenschaft (d.h. von Preis, Umsatzrendite, oder der Qualität der Produkte) und andererseits aus einer Kapitaldividende oder einer Verzinsung der Kapitaleinlage.

- **Nicht-ökonomische Förderung**

Da es sich bei Genossenschaften um Personenvereinigungen handelt, gibt es intensive soziale Interaktion. Die Mitglieder profitieren aus diesem sozialen Netzwerk. Außerdem erfüllt die Genossenschaft Betreuungs- und Weiterbildungsleistungen.

3.1.4.1 Messung der Förderaktivitäten

Die Messung, ob dem Förderungsauftrag nachgekommen worden ist, stellt sich als problematisch dar, da sie nicht durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen auszumachen ist. Wie bereits erwähnt, muss jedes Mitglied für sich selbst bewerten, ob das Management im Sinne der Mitgliederförderung gehandelt hat. Dabei ergeben sich jedoch die Probleme der Operationalisierung des Förderungsauftrages und das Problem der Erfolgsermittlung.⁴⁸ Hierfür wurden schon in der Vergangenheit Ansätze zur Überprüfung der Förderaktivitäten entwickelt. Bevor im Hauptteil dieser Arbeit

⁴⁷ Dellinger 2003, o.S. .

⁴⁸ Vgl. Hahn 1990, S. 94.

auf das MemberValue-Reporting, ein genossenschaftliches Reportinginstrument, eingegangen wird, soll vorher die Förderbilanz, die in der Literatur am häufigsten genannte Form des genossenschaftlichen Reportings, kurz vorgestellt werden.

Am Beginn einer Periode wird ein Förderplan entworfen, in dem die Förderschwerpunkte und Förderprioritäten bestimmt werden. In weiterer Folge werden kleinere Unterziele bestimmt und versucht, über anerkannte Fundamentalsätze (Axiome) der Genossenschaft eine Operationalisierung des Förderungsauftrages zu erreichen. Es werden bestimmte Unterziele insofern messbar gemacht, als dass man eine bestimmte Überschusshöhe oder ein bestimmtes Intervall festlegt, welches als zufrieden stellend angesehen wird. Als Vergleichsgrößen werden die Vorjahresdaten oder vergleichbare Daten von anderen Genossenschaftsbanken in derselben Größenordnung herangezogen.⁴⁹

Am Ende der Periode ermöglicht ein Förderbericht einen Soll/Ist-Vergleich, der den Stakeholdern Aufschluss darüber gibt, ob eine Mitgliederförderung erfolgt ist. Der Förderbericht wird in der Regel am Ende des Jahresabschlusses der Genossenschaft dargestellt. Es wird aber als sinnvoll beachtet, wenn die Mitglieder selbst über diesen Förderbericht abstimmen und diesen somit im Zuge der Entlastung des Vorstandes legitimieren.⁵⁰

Betrachtet man die derzeitige Lage in österreichischen Genossenschaftsbanken, ergibt sich ein ernüchterndes Bild. Wenn überhaupt eine Förderbilanz erstellt wurde, umfasst diese lediglich unspezifische Aussagen über Unterstützungen der örtlichen Vereine (Sponsoring), Katastrophenhilfe (z.B. finanzielle Unterstützung der Hochwasseropfer) oder soziale Unterstützungen (z.B. Spenden an soziale Organisationen).

⁴⁹ Vgl. Bänsch 1990, S. 96ff.

⁵⁰ Vgl. Grosskopf 1990, S. 96ff.

3.1.4.2 Die Existenzberechtigung des Förderungsauftrages

Viele Kritiker stellen die Existenzberechtigung des Förderungsauftrages immer wieder in Frage. Sie bezweifeln, dass er noch zeitgemäß ist und sind der Meinung, er stelle für Genossenschaften einen Wettbewerbsnachteil dar. In einer von Röhm/Doll durchgeführten Befragung wird behauptet, dass es sich beim Förderungsauftrag um eine „nicht definierte Leerformel“ handelt, dass dieser „längst überholt sei“ und dass dieser „ein viel zu schwammiger und interpretationsbedürftiger Begriff“ ist.⁵¹ Besonders in Anbetracht der fehlenden Erfolgsmessung des Förderungsauftrages ist es schwierig diesen zu verteidigen. In dieser Frage kommt es aber auf die verschiedenen Betrachtungsweisen an, wie ein Urteil über die Existenzberechtigung des Förderungsauftrages ausfällt.

Aus rechtlicher Sicht ergibt sich für die Genossenschaften bezüglich des Förderungsauftrages kein Problem. Da der Förderungsauftrag rechtlich sehr weit gefasst ist, obliegt es der Genossenschaft selbst, diesen für sich genauer zu definieren. Schon die Existenz einer Kreditgenossenschaft wird nach wissenschaftlicher Interpretation als die Erfüllung des Förderungsauftrages definiert.⁵² Die Förderung kann bereits darin bestehen, dass Produkte bzw. Dienstleistungen die gar nicht oder nur schwer erhältlich sind, überhaupt angeboten werden. Man denke hierbei an Großbanken, welche die Tendenz zur Schließung und Zusammenlegung von Zweigstellen aufweisen, oder versuchen kostenintensive Beratung von Kleinkunden zu vermeiden. Die Marktmacht der übrigen Kreditinstitute ist durch das Vorhandensein einer Kreditgenossenschaft eingeschränkt und durch den einsetzenden Wettbewerb profitiert der Kunde von günstigeren Konditionen.

Darüber hinaus verpflichtet sich eine Genossenschaft nach hA nur, die Förderung ihrer Mitglieder zu bezwecken, was aber nicht heißt, dass den Vorgaben des Gesetzgebers nicht nachkommen wird, wenn sie keine messbaren Vorteile für die Mitglieder generieren kann.⁵³

Ein weiterer heikler Punkt aus rechtlicher Sicht ist die Wertung von Förderleistungen als verdeckte Gewinnausschüttung. Obwohl die Regelungen über verdeckte Gewinnausschüttungen bei Kapitalgesellschaften ebenso auf die Genossenschaften anzuwenden sind, stellt sich die Rechtslage bei den Genossenschaften komplizier-

⁵¹ Vgl. Röhm / Doll 1983, S. 280f.

⁵² Vgl. Dotterweich 1991, S. 45.

⁵³ Vgl. Dellinger 2003, o.S. .

ter dar, da diese auf den fördernden Geschäftsverkehr mit ihren Mitgliedern, und somit auf verdeckte Gewinnausschüttung hin, ausgelegt sind.

Vereinfacht erklärt ist eine Abgrenzung zwischen Erfüllung des Förderungsauftrages und verdeckter Gewinnausschüttung aufgrund des Ausmaßes bzw. der Bemessung der Vergünstigung zu treffen. Ist der Maßstab einer Vergünstigung die Höhe des Geschäftsguthabens, spricht das für eine verdeckte Gewinnausschüttung. Entwächst die Vergünstigung der Leistungsbeziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied, erfüllt es nicht den Tatbestand einer verdeckten Gewinnausschüttung. Eine Mindestanforderung ist, dass die angebotene Leistung zumindest kostendeckend ist und weiters, dass nicht die Gewinne, welche mit dem Nicht-Mitgliedergeschäft erwirtschaftet werden, an die Mitglieder rückvergütet werden.⁵⁴

Die Bevorzugung der Mitglieder wird steuerlich als verdeckte Gewinnausschüttung geahndet und führt somit zu einer Körperschaftssteuerbelastung der Genossenschaft und zu einer Kapitalertragssteuerbelastung der Mitglieder. Darum sollte die Genossenschaft nach Möglichkeiten suchen, bei denen diese Steuerbelastung nicht anfällt, wobei festzuhalten ist, dass eine verdeckte Gewinnausschüttung bei Genossenschaften keineswegs verboten ist. Die Genossenschaft ist im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften, welche im Verkehr mit Nichtmitgliedern Gewinne erzielen soll und diese ausschließlich offen an die Gesellschafter ausschütten darf, regelrecht auf verdeckte Gewinnausschüttung angelegt. Bei einer Geschäftsanteilsverzinsung nimmt man ohnehin die oben erwähnte Steuerbelastung in Kauf, also könnte man den Gewinn ebenso gut in Form von besseren Konditionen an die Mitglieder weitergeben.⁵⁵

Stellt man sich also die Frage nach der Existenzberechtigung des Förderungsauftrages, so muss sich jedes Mitglied selbst die Antwort darauf geben. In finanzieller Hinsicht bietet er den Vorteil der Güterbereitstellung und des Konditionenvorteils durch wachsenden Wettbewerb. Die Förderung muss aber nicht ökonomischer Natur sein und kann auch durch die Existenz der Genossenschaft selbst, Beratungsleistungen oder Informationsverteilung zu Stande kommen.

⁵⁴ Vgl. Storg 2004, S. 224.

⁵⁵ Vgl. Dellinger 2003, o.S. .

3.1.5 Die Ökonomisierung der Mitgliedschaft

Durch die Entwicklung und Veränderung der Wirtschaft sind die in Pkt. 2.4 aufgezählten genossenschaftlichen Prinzipien, welche immerhin aus der Zeit Raiffeisens und Schulze stammen, im Laufe der historischen Entwicklung abgeschwächt worden.

Die Mitglieder sind durch den Wohlstand, der gegenüber der Vergangenheit herrscht, nicht mehr unmittelbar auf die Hilfe der Genossenschaft angewiesen und benötigen keine Förderung zur Existenzsicherung. Außerdem kann die Genossenschaft ihren Mitgliedern aufgrund des Konkurrenzdruckes nur schwer einen materiellen Vorteil gegenüber anderen Unternehmen bieten.

„So hat sich während der letzten Jahrzehnte in den europäischen Ländern ein starker Wachstums- und Diversifikationsprozess vollzogen, der auf die innergemeinschaftliche Struktur verändernd gewirkt hat. Die Genossenschaft, als sozial integrative Selbsthilfegruppe, wurde zunehmend „ökonomisiert“.⁵⁶ Die Resultate aus diesem Prozess beschreibt Purtschert wie folgt:⁵⁷

- **Veränderung der Mitgliedereinstellung:**

Da sich die Mitglieder immer weniger mit der Genossenschaft identifizieren, nehmen sie nur mehr passiv am Genossenschaftsgeschehen teil. Sie kommen teilweise ihrer Aufgabe als Entscheidungsträger nicht mehr nach und zeigen nur mehr sehr schwaches persönliches Engagement. Dies ist insbesondere auf die stark gewachsenen Größenverhältnisse der Genossenschaften zurückzuführen, in der das einzelne Mitglied seine Bedürfnisse und Interessen nur mehr schwer in den Mittelpunkt stellen kann.

- **Tendenz zur autonomen Geschäftsführung:**

Aufgrund des stärkeren Wettbewerbs, wachsen die Ansprüche an ein professionelles und schnell agierendes Management. Dadurch entstehen verstärkt Hierarchien welche ein Informationsgefälle „top down“ verursachen. Die Genossenschaften werden mehr von den Managern als von den Mitgliedern geführt, was automatisch eine Mitgliederpassivität bewirkt. Weiters fehlt den außenstehenden Managern der Bezug zur Mitgliedschaft. Sie haben kein Verhältnis zur kollektiven Identität und können folglich das Wir-Gefühl nicht vermitteln.⁵⁸

⁵⁶ Purtschert 1990, S. 264.

⁵⁷ Vgl. Purtschert 1990, S. 264ff.

⁵⁸ Vgl. Bonus 1994, S. 53.

- **Tendenz zur Typentransformation**

Die Genossenschaften gleichen sich immer mehr den Erwerbswirtschaften und die Entscheidungsprozesse werden immer analoger. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind auch bei Genossenschaften zu den entscheidenden Orientierungsgrößen geworden. Durch den starken Zuwachs des Nicht-Mitgliedergeschäftes wurde die Orientierung an den Mitgliedern oftmals vernachlässigt. Die Rechtsformänderung von einer Genossenschaft in eine Kapitalgesellschaft ist die logische Konsequenz, wodurch die genossenschaftliche Identität verloren geht.

- **Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit als hauptsächliches Bindeglied zwischen Mitgliedern und Genossenschaft**

Die Genossenschaft wird vom Mitglied als Ökonomisierungsinstrument angesehen. Die Mitglieder werden vorwiegend zu reinen Leistungsbeziehern und die soziale Komponente rückt in den Hintergrund.

Abbildung 4 zeigt wie sich die Werte und Prinzipien der Genossenschaften im Laufe der Zeit verändert haben:

genossenschaftliche Grundsätze	traditionelle Genossenschaft	moderne (Groß-) Genossenschaft
Selbsthilfeprinzip	rein förderwirtschaftliche Selbsthilfegemeinschaft	zunehmend erwerbswirtschaftl. orientiertes Marktunternehmen
Selbstverwaltungsprinzip	Mitgliederdominanz	Managerdominanz
Grundsatz der Selbstverantwortung und Selbstkontrolle	eigene interne und externe Kontrolleinrichtungen	Offenlegungspflicht für mittelgroße und große Genossenschaften
Demokratieprinzip	unmittelbare Form der Demokratie (Mitgliederdemokratie)	mittelbare Form der Demokratie (Abgeordneten- bzw. Vertreterdemokratie)
Kooperationsprinzip	Zusammenarbeit von einzelnen Personen oder Betrieben	horizontaler und vertikaler Verbund; Konzentrationserscheinungen
Förderprinzip	nahezu ausschließlich wirtschaftliche Förderung der Mitglieder	vorrangige Förderung der Wirtschaft und des Erwerbes der Mitglieder
Grundsatz der offenen Mitgliederanzahl	Prinzip der offenen Vereinstür	Prinzip der offenen (Groß-) Unternehmenstür
Identitätsprinzip	Identität von Kunden- und Unternehmerkreis	Unternehmerkreis ist nur ein Teil des Kundenkreises
Dualprinzip	Doppelnatur	ausgeprägte wirtschaftl. Natur, rudimentäre soziale Natur
Personalistisches Prinzip	Dominanz der personalen Beziehung	Dominanz der ökonomisch-materiellen Beziehung
Subsidiaritätsprinzip	primär (inner-) genossenschaftliche Subsidiarität	inner- und zwischengenossenschaftliche Subsidiarität
Grundsatz der Freiwilligkeit	Mitgliedschaft erfolgt freiwillig; kaum Beteiligungen an anderen Unternehmen/Genossenschaften	Mitgliedschaft sowie horizontale und vertikale Beteiligungen der Gen. erfolgen freiwillig
Grundsatz der Selbstorganschaft	Selbstorganschaft	formell uneingeschränkte und materiell eingeschränkte Dritt- bzw. Fremd-Organschaft

Abbildung 4: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität⁵⁹

⁵⁹ Vgl. Schmidt 1995, S. 99.

3.2 Die genossenschaftliche Mitgliedschaft in der Praxis

Nachdem die Mitgliedschaft in all ihren theoretischen Ausprägungen vorgestellt wurde, soll nun ein Überblick über die genossenschaftliche Mitgliedschaft in der Praxis gegeben werden.

Genossenschaftsbanken sind ein fester Bestandteil des österreichischen Bankensystems. Wie jedes andere Unternehmen auch, orientieren sich Kreditgenossenschaften an betriebswirtschaftlichen Zielgrößen. Jedoch unterscheidet sich die Genossenschaft durch den spezifischen Unternehmenszweck, nämlich die Förderung des Erwerbes und Wirtschaft ihrer Mitglieder.

Der Nachweis über die Erfüllung des Förderungsauftrages war in den ersten Jahrzehnten unproblematisch, da lediglich Mitgliedergeschäfte vollzogen wurden. Jedoch kam mit der Zeit zunehmend der Trend, Geschäfte mit Nicht-Mitgliedern abzuschließen, wodurch die Genossenschaftsbanken mit einer hohen Kunden- und Mitgliederschicht konfrontiert ist.

Ein Mitglied ist nur noch ein Partner unter vielen möglichen. Der intensive Wettbewerb und immer homogenere Bankdienstleistungen führten dazu, dass es für die Genossenschaftsbanken immer schwerer wurde, Förderleistungen für ihre Mitglieder hervorzuheben. Man wollte „Nur-Kunden“ gegenüber Mitgliedern auch nicht benachteiligen oder diskriminieren. Somit müssen sich die Genossenschaftsbanken aber der Kritik aussetzen, ihre Mitgliederorientierung im Laufe der Zeit außer Acht gelassen zu haben.⁶⁰

Die im vorigen Kapitel dargestellte Entfremdung in der Mitgliedschaftsbeziehung vollzog sich bei den Genossenschaftsbanken durchaus stärker als in anderen Bereichen. Österreichische Genossenschaftsbanken haben Dimensionen erreicht, in denen es für das einzelne Mitglied schwierig ist, seine Interessen in einem heterogenen Mitgliederkreis zu verfolgen.⁶¹ Betrachtet man, wie sich die Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken heute darstellt, so liegt die Vermutung nahe, dass viele der zuvor beschriebenen Eigenschaften der Mitgliedschaft wohl in den Theorien von

⁶⁰ Vgl. Grosskopf 1990, S. 167f.

⁶¹ Vgl. Ringle 2002, S. 37.

Vertretern und Unterstützern der Genossenschaftsbewegung existieren, aber mit der Praxis nicht viel gemein haben.

„Die Zeichnung eines Geschäftsanteils erfolgt nicht nach Abwägung und Beurteilung der zu erwartenden Anreize und zu leistenden Beiträge, sondern eher „unbewusst“ im Zuge einer Kreditaufnahme oder Inanspruchnahme sonstiger Bankgeschäfte.“⁶² Wirtschaftliche Förderleistungen für die Mitglieder beschränken sich oftmals im Wesentlichen auf die Ausschüttung der Dividende.⁶³ Solche und ähnliche Aussagen findet man über die Mitgliedschaft wie sie heutzutage in österreichischen Genossenschaften vorzufinden ist. Doch stellt sich die momentane Situation wirklich so dar?

3.2.1 Mitgliedschaft aus Sicht der Mitglieder

Um zu zeigen wodurch die Mitgliedschaft heute bestimmt wird, bezieht sich der Autor auf Mustersatzungen österreichischer Genossenschaftsbanken, sowohl aus dem Raiffeisen- als auch aus dem Volksbanken-Sektor, wobei auf eine nähere Quellenangabe verzichtet wird.

Die Mitgliedschaft kann prinzipiell von privaten als auch von juristischen Personen des privaten sowie öffentlichen Rechts erworben werden. Voraussetzung ist aber meistens, dass sich entweder Wohnsitz oder Gewerbebetrieb im Tätigkeitsbereich der Bank befinden. Die Beitrittserklärung hat schriftlich zu erfolgen, und der Vorstand ist zumeist das Organ, welchem die Entscheidung über den Beitritt obliegt. Eine Ablehnung des Beitritts bedarf keiner Begründung, ist dem Beitrittswerber jedoch schriftlich mitzuteilen. Die Kündigung erfolgt gemäß den gesetzlichen Bestimmungen. Der Ausschluss seitens der Genossenschaftsbank kann aus diversen Gründen erfolgen, wie z.B. der Verstoß gegen Bestimmungen der Satzung, das Begehen einer Straftat, Zahlungsunfähigkeit oder Handlungen, die mit den Interessen der Genossenschaft nicht vereinbar sind. Es lassen sich in diesem Zusammenhang auch Ausschlussgründe finden, welche darauf hindeuten, dass eine starke Bindung mit den Mitgliedern angestrebt wird.

⁶² Tarneller / Ampferer 2001, S. 124.

⁶³ Vgl. Zeller 2003, S. 132.

Das Mitglied verpflichtet sich mindestens einen Geschäftsanteil zu übernehmen. Es ist aber auch üblich die Übernahmen mehrerer Geschäftsanteile (Größenordnung: z.B. mind. fünf Anteile) vorzuschreiben. In Satzungen beider Sektoren findet man acht Euro als Betrag eines Geschäftsanteils. Weiters könne neue Mitglieder zur Zahlung eines Aufgeldes/Agio verpflichtet werden.

„Jedes neu aufzunehmende Mitglied hat eine Beitrittsgebühr zu entrichten, sofern eine solche vom Vorstand festgelegt wurde.“

Die einzelnen Rechte und Pflichten verhalten sich gemäß den gesetzlichen Bestimmungen, wie sie bereits in Kapitel 3.1.3. angeführt wurden. Diese können von folgenden Spezifizierungen ergänzt werden:

„Der Vorstand ist berechtigt, die Gewährung von Darlehen und Krediten von der Zeichnung weiterer Geschäftsanteile abhängig zu machen.“

Zur Haftung im Liquidations- oder Konkursfall findet man, was die Höhe betrifft, sehr unterschiedliche Regelungen.

„Die Mitglieder haften für alle Verbindlichkeiten der ... außer mit ihrem(n) gezeichneten Geschäftsanteil(en) auch noch mit einem 20-fachen ihres ersten Geschäftsanteiles sowie mit dem Einfachen allfälliger weiterer Geschäftsanteile.“

oder

„Mitglieder haften für alle Verbindlichkeiten der ... außer mit ihrem(n) gezeichneten Geschäftsanteil(en) auch noch mit dem 2-fachen ihres(r) Geschäftsanteils(e).“

Aus Sicht der Mitglieder ist aber wichtiger wie die konkrete Förderung der Mitglieder bei Genossenschaftsbanken aussieht. Worin bestehen also momentan die Vorteile einer Mitgliedschaft?

Versucht man im reichhaltigen Online-Angebot österreichischer Genossenschaften Informationen zur Mitgliedschaft oder Mitgliederförderungen zu finden, fällt rasch auf, dass die Strategien, was die Online-Informationsbereitstellung der beiden Sektoren betrifft, sehr unterschiedlich sind.

Viele Raiffeisenbanken geben bereitwillig Auskunft zur Mitgliedschaft, und geben an, welche Vorteile geboten werden. Jedoch ist die Verfügbarkeit von Informationen der einzelnen Raiffeisenbanken sehr unterschiedlich, und das Spektrum reicht von keinerlei Auskunft, bis hin zur Möglichkeit von Online-Beitrittserklärungen. Informationen bezüglich Mitgliedschaft springen zwar oft nicht sofort ins Auge, aber es lässt sich doch Einiges finden.

Ganz anders ist das Bild bei den Volksbanken. Hier sucht man vergeblich nach den Stichworten Mitgliedschaft, Mitglieder oder Förderung. Ob es sich um eine Genossenschaftsbank handelt, kann man lediglich über die im Impressum angegebene Rechtsform erkennen. Es scheint so, als ob man im Volksbankensektor die Mitgliederakquisition nicht über das Medium Internet begehen möchte.

Nachfolgend exemplarisch angeführte Vorteile werden in dieser und ähnlicher Form Mitgliedern beider Sektoren als Förderungsleistungen versprochen. Es handelt sich hierbei um eine Zusammenstellung von Vorteilen, welche von mehreren Genossenschaftsbanken aus verschiedenen Bundesländern zusammengetragen wurden und somit nur exemplarisch ein mögliches Leistungspaket veranschaulichen sollen. Es soll nicht der Anschein erweckt werden, dass dem Mitglied einer einzelnen Genossenschaftsbank alle Leistungen zur Verfügung stehen.

- Stellung als Miteigentümer
- Mitbestimmungsrecht
- Verzinsung der Geschäftsanteile
- kostenlose Unfallversicherung
- Einkaufsvorteile bei lokalen Partnern aus dem Einzelhandel, oder aus dem Tourismusbereich
- ermäßigtes Tanken bei Tankstellen in der Region
- Beratung und Betreuung
- kostenlose Grundbuchsauszüge
- Erhalt einer Mitgliederzeitschrift
- Bonuspunkt- und Payback-Programme, durch die Inanspruchnahme von Produkten, werden Ermäßigungen bei neuen Abschlüssen erzielt.
- Sponsoring von Sportlern und Sportveranstaltungen auf nationaler aber auch regionaler Ebene (besonders Breiten- und Jugendsport)
- Solidaritätsfonds für in Not geratene Mitglieder

- Unterstützung durch Geld und Sachspenden für soziale und gemeinnützige Projekte. Vereine und Körperschaften, kulturelle Initiativen aber auch Schulen und Kindergärten in der Region.

Betrachtet man die ersten beiden Punkte dieser Auflistung, stellt sich die Frage, ob Vorteile wie die Stellung als Miteigentümer, oder das Mitbestimmungsrecht als Förderleistung betrachtet werden können, ergeben sie sich doch aus dem Mitgliederstatus selbst und liegen somit in der Natur der Sache.

Die weiteren Vorteile können wie folgt eingeteilt werden:⁶⁴

innerer Förderkreislauf: Es handelt sich hierbei um materielle Vorteile beim direkten Leistungsbezug von der Genossenschaft. Hierzu zählen die kostenlose Unfallversicherung, oder auch Konditionenvorteile im Zuge von Bonuspunkte- oder Payback-Programmen. Auch Beratungs- und Informationsleistungen, welche exklusiv für Mitglieder angeboten werden, können dem inneren Förderkreislauf zugeordnet werden. Gerade bei der Beratung zeichnen sich Genossenschaftsbanken insofern aus, als dass sie durch die regionale Verankerung ihre Mitglieder und deren Lebensumstände sehr gut kennen. Diese Vorteile können einer direkten ökonomischen Förderung der Mitglieder zugeordnet werden und bilden somit den Kern der Mitgliederförderung. Die Verzinsung der Geschäftsanteile lässt sich eigentlich nicht diesem inneren Förderkreislauf zuschreiben, da diese nicht aufgrund der Leistungsbeziehung zur Genossenschaft erfolgt, sondern aus der Beziehung als Kapitalgeber.

erweiterter Förderkreislauf: Die Vorteile werden hier nicht unmittelbar von der Genossenschaftsbank erbracht, sondern durch die Einbeziehung externer Unternehmen. Darunter fällt z.B. die Ermäßigung bei regionalen Kooperationspartnern.

Kreislauf Allgemeinförderung: Hierbei handelt es sich wohl um Förderung, aber nicht auf das Mitglied ausgerichtet. Leistungen wie Sponsoring, Spendengelder oder die Unterstützung von regionalen Einrichtungen sind im Rahmen einer Corporate Social Responsibility sehr wichtig und können als Förderleistung an der Gesellschaft gesehen werden.

Was in der obigen Auflistung nicht angeführt ist aber trotzdem erwähnt werden sollte, ist die Tatsache, dass das bloße Vorhandensein von kleinen, aus einer wirtschaftlichen Sicht oftmals wenig rentablen Filialen, als Förderungsleistung betrach-

⁶⁴ Vgl. IfG Marburg 2007, S. 13f.

tet werden kann. Jedoch kommt diese Filialpräsenz ebenfalls „Nur-Kunden“ gleichfalls zugute.

In Anbetracht dieser Instrumente lassen sich die Bemühungen der Genossenschaftsbanken zur Mitgliederförderung als durchaus positiv bewerten. Jedoch fällt einerseits die Besserstellung der Mitglieder gegenüber „Nur-Kunden“ im Einzelnen gering aus und andererseits ist eine solche Fülle an Vorteilen nur bei sehr wenigen Genossenschaftsbanken vorzufinden. Oft beschränkt sich die Mitgliederförderung alleine auf die Verzinsung der Geschäftsanteile. Weiters ist anzumerken, dass Maßnahmen wie Bonus-Programme, Vergünstigungen bei Kooperationspartnern oder aber auch Sponsoring nicht genossenschaftsspezifisch sind. Banken anderer Rechtsformen bedienen sich ebenfalls dieser Mittel.

Nicht zuletzt aufgrund dieser, in der Genossenschaftswissenschaft oft als strittig angesehenen Förderleistungen, hat sich die Attraktivität der Mitgliedschaft aus Sicht der Mitglieder im Laufe der Zeit wesentlich geändert. Die Mitglieder fühlen sich heute viel weniger stark mit der Genossenschaft verbunden als früher. In manchen Fällen erlangen Kunden die Mitgliedschaft im Zuge einer Kreditaufnahme und wissen eigentlich gar nicht, dass sie Mitglied sind.

„Diese Arten von Ausfüllung des Förderungsauftrages in der bankgenossenschaftlichen Praxis prägen letztlich auch die Geschäftsberichterstattung der Institute.“⁶⁵ Denn bezüglich eines Förderplanes oder einer Förderbilanz verhält es sich bei den meisten Genossenschaftsbanken wie im Kapitel 3.1.4.1 bereits erwähnt. „Eine Operationalisierung des Förderungsauftrages und in weiterer Folge Messungen bzw. Controlling über dessen Umsetzungsgrad finden in der Praxis nicht statt. Damit ist nicht feststellbar, inwieweit eine Kreditgenossenschaft ihrem ursächlichen Auftrag – die Förderung der Eigentümer – nachkommt.“⁶⁶

3.2.2 Mitgliedschaft aus Sicht der Genossenschaftsbanken

Zahlreiche Autoren und Vertreter von Genossenschaftsbanken betonen oftmals die Bedeutung der Mitglieder als Träger der Genossenschaft. Sie unterstreichen ihre Wichtigkeit als loyale Bankkunden und halten zur Differenzierung von Mitgliedern

⁶⁵ Grosskopf 1990, S. 53.

⁶⁶ Zeller 2003, S. 53.

und „Nur-Kunden“ an. Jedoch zeigt sich in der Praxis bei vielen Genossenschaftsbanken oft ein ganz anderes Bild.

Achtet man auf den Sprachgebrauch mancher Genossenschaftsbanken, welcher von nachlassender Wertschätzung für die Mitgliedschaft geprägt ist, könnte man meinen, das Mitglied steht nur noch aus Sicht des Gesetzgebers und der Genossenschaftswissenschaft im Mittelpunkt. Betrachtet man Geschäftsberichte, Werbeaussagen oder allein den Online Auftritt österreichischer Genossenschaftsbanken, so fallen Worte wie Mitglied oder Mitgliedschaft nur äußerst selten. Vielmehr ist oft von „Kunden“ oder aber „Geschäftsfreunden“⁶⁷ die Rede. Es scheint fast so, als ob eine Unterscheidung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern nicht mehr gewollt ist.⁶⁸

Die Mitgliedschaft wird wohl noch mehr, als von der gerade beschriebenen Begriffswahl, von der immer stärker werdenden Zuwendung zum Nichtmitgliedergeschäft, also der Neigung zu allgemeiner Kundenorientierung, ausgezehrt.⁶⁹ Obwohl etliche Genossenschaftsbanken seit geraumer Zeit versuchen, aktiv dieser Entwicklung gegenzusteuern, fehlen in der Satzung verankerte Impulse. Denn was den Zweck und Gegenstand des Unternehmens betrifft, so wird die Förderung der Mitglieder nicht weiter behandelt, und Satzungsbestimmungen lauten vielfach wie folgt:

„Der Zweck der Genossenschaft ist im Wesentlichen die Förderung des Erwerbes und der Wirtschaft ihrer Mitglieder.“

Auf den Unternehmenszweck, d.h. welche Bankgeschäfte man anbietet, wird anschließend zwar weiter eingegangen, aber nicht wie man die Förderung der Mitglieder bewerkstelligen will. Aber darüber hinaus gibt es auch Satzungsbestimmungen, welche durch eine kleine Änderung im Wortlaut einen anderen Weg aufzeigen.

„Der Zweck der ... ist die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft im Wesentlichen ihrer Mitglieder [...] Diese Bankdienstleistungen dürfen auch Nichtmitgliedern erbracht werden. [...] Die ... bietet allen Menschen in ihrem Tätigkeitsgebiet eine demokratische Grundlage zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit.“

Diese Formulierung impliziert, dass Förderung zwar im Wesentlichen den Mitgliedern zugutekommen soll, aber das nicht exklusiv und ausschließlich. Einerseits be-

⁶⁷ Vgl. Grosskopf 1990, S. 51.

⁶⁸ Vgl. Ringle 2002, S. 38.

⁶⁹ Ebenda, S. 39.

rücksichtigt man in einem modernen Verständnis des Förderungsauftrages, dass man z.B. ebenfalls eine Verpflichtung gegenüber der Region hat. Möchte man auch diese unterstützen, bewegt man sich zwangsläufig von einer reinen Mitgliederförderung weg. Da Förderung aber nicht mehr alleine den Mitgliedern vorbehalten ist, können andererseits ebenfalls „Nur-Kunden“ gefördert werden.

Angesichts einer Mitgliedschaft, die bei so manchen Genossenschaftsbanken eher hinter verschlossenen Türen gelebt wird und der mangelnden Spezifizierung von Förderungsleistungen in der Satzung, ist es nicht überraschend, dass gerade bei den Genossenschaftsbanken Kritik an der tatsächlichen Existenz von Mitgliederförderung geübt wird.

Ringle erkennt einen weiteren wichtigen Grund für die Mitgliederentfremdung in einem relativ frühen Übergang zur Vertreterversammlung in vielen Genossenschaftsbanken. Die Satzungsbestimmungen gehen hier mit dem Gesetz konform und erlauben eine Delegiertenversammlung ab 500 Mitgliedern. Delegierte nehmen dann das Stimmrecht der Mitglieder in der Generalversammlung wahr. Diese Delegierten werden in Sprengelversammlungen, welche jährlich vor der Generalversammlung stattfinden, gewählt. Solche Bestimmungen wurden in der Vergangenheit oft „wie eine Mussvorschrift gehandhabt.“⁷⁰ Dieser „frühe Übergang von Basisdemokratie zur mittelbaren Demokratie“⁷¹ führte dazu, dass „das Individualbewusstsein in der Zugehörigkeit zu einer „Gemeinschaft“ und das kollektive Zusammengehörigkeitsgefühl [...] deutlich zurückgegangen [sind], was sich in einem Abwärtstrend der Interaktionsrate [...] zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaftsleistung niederschlägt.“⁷²

Letztlich dürfte dem Management von einigen Genossenschaftsbanken auch nicht viel an der demokratischen Beteiligung der Mitglieder liegen. Dort scheint es, dass die wesentlichen Nachteile von zu viel Involvement seitens der Mitglieder, nämlich hohe Kosten durch zeitaufwändige Entscheidungsprozesse und Reduktion der Reaktionsfähigkeit, die Vorteile eines hohen Aktivitätsgrades im Mitgliederkreis aufwiegen dürften.⁷³

⁷⁰ Grosskopf / Münkner / Ringle 1998, S. 7.

⁷¹ Ringle 2005, S. 251.

⁷² Ringle 1983, S. 10.

⁷³ Ringle 2005, S. 254.

Natürlich darf ein Umgang mit den Mitgliedern, wie er gerade beschrieben wurde, nicht allen Genossenschaftsbanken unterstellt werden. Es gibt auch zahlreiche Genossenschaftsbanken, die das Thema Mitgliedschaft ganz anders handhaben, und die genossenschaftliche Idee auch heute noch, oder heute wieder, leben. Aber es muss festgehalten werden, dass das Management bei vielen Genossenschaftsbanken verabsäumt, oder absichtlich vermieden hat, die Mitgliedschaft und das, was sie ausmacht, aktiv zu bewerben und somit auch ein entsprechendes Bewusstsein bei den Mitgliedern hervorzurufen.

Wie im gesamten Kapitel erkennbar, stellen sich der Förderungsauftrag und die Orientierung an den genossenschaftlichen Werten für die Kreditgenossenschaften - im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft - als die größten Probleme dar. Ein Konzept, das auf diese Probleme eine Antwort hat, wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

4 Der MemberValue

Das Mitglied strebt nach einer nachhaltigen Wertsteigerung der Genossenschaft und misst diese an der Qualität des Managements. Es steht nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern die Erzielung nachhaltiger und risikoangepasster Renditen für die Eigentümer und Kapitalgeber. Wie bereits in Kapitel 3.1.4. besprochen ist der Zweck der Genossenschaften die Mitgliederförderung. Die Messung des Förderungsauftrages ist hierbei das größte Problem. Es stellt sich also die Frage, wie der Förderungsauftrag heute zu interpretieren ist bzw. wie seine Operationalisierung den gegebenen Markverhältnissen angepasst werden kann. Das Institut für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl hat dafür das Konzept des MemberValues entworfen, auf das im nächsten Kapitel genau eingegangen wird.

4.1 Die Ableitung des MemberValues vom Shareholder Value

Da sich das Mitglied in der Rolle des Eigentümers der Genossenschaft befindet, leitet Theurl den MemberValue vom Shareholder Value ab. In beiden Fällen handelt es sich um Eigentümerwerte, bei denen das Management solche Entscheidungen zu treffen hat, die den Unternehmenswert für die Eigentümer erhöht. Eine weitere Gemeinsamkeit ergibt sich, da sich auch das Konzept des Shareholder Values an den Interessen der Stakeholder orientiert. Ein Unternehmen welches langfristige Gewinne erzielen will, muss dem Kundennutzen nachkommen und braucht motivierte Mitarbeiter sowie verlässliche Lieferanten.⁷⁴

Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Marktgegebenheiten in denen sich der Shareholder Value bewegt. Hier sind beispielhaft die Ineffizienz der Eigenkapitalmärkte oder die ungenauen Unternehmensbewertungsmethoden zu nennen, wodurch sich bei der Operationalisierung des Shareholder Values viele Freiheitsgrade ergeben. Die Orientierung am Eigentümerwert bietet aber nichtsdestotrotz eine klare strategische und langfristige Zielvorgabe.

⁷⁴ Vgl. Lamprecht / Donschen 2006, S. 14.

Beim Shareholder Value wird nur den Eigentümerinteressen nachgekommen, wobei im Konzept der Mitgliederförderung die Mitgliederinteressen an oberster Stelle stehen⁷⁵

Es besteht aber kein Widerspruch in den beiden Konzepten, sondern sie ergänzen sich viel mehr. Die Sicherstellung der Förderfähigkeit und die Erfüllung des Förderungsauftrages sind den Genossenschaften gesetzlich vorgegeben. Da es aber für die genossenschaftlichen Anteile keinen Markt gibt, werden die strukturellen Probleme einer Shareholder Value-Orientierung nicht wirksam. Außerdem handelt es sich beim Eigentümer der Genossenschaft um eine Gruppe mehrerer Stakeholder, wodurch die Interessenskonflikte im Gegensatz zu einer Kapitalgesellschaft vermindert werden.

Daher muss versucht werden, den Shareholder Value-Ansatz genossenschaftsgerecht zu adaptieren. Dabei muss die eindimensionale Ausrichtung des Shareholder Values korrigiert und die zusätzliche Dimension der Mitgliederförderung berücksichtigt werden. Ergebnis ist ein genossenschaftsgerechter Shareholder Value: der MemberValue.⁷⁶

4.2 Die drei Elemente des MemberValues

„Der MemberValue bringt den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens für die Mitglieder zum Ausdruck. Er ist ein Eigentümer-, jedoch kein Marktwert. Er lässt sich nicht ohne weiteres in monetären Einheiten quantifizieren, sondern ist vielmehr als Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation für die Mitglieder zu interpretieren, muss also von diesen beurteilt und aus ihrer Zielfunktion abgeleitet werden.“⁷⁷

Wie in Abbildung 5 ersichtlich, setzt sich der MemberValue aus drei Komponenten zusammen:

⁷⁵ Vgl. Ebenda

⁷⁶ Vgl. Theurl 2002, S. 52ff.

⁷⁷ Böttiger / Theurl 2007, S. 11.

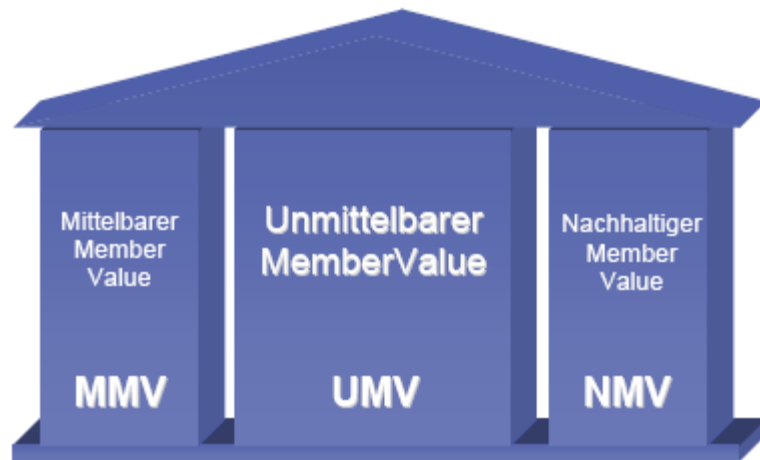


Abbildung 5: MemberValue⁷⁸

4.2.1 Unmittelbarer MemberValue:

Die unmittelbare Förderung erfolgt durch Leistungen welche über Inhalte, Konditionen und Standards konkretisiert sind und dem Mitglied unmittelbar und direkt zugute kommt. Diese Leistungen können als das Kerngeschäft der Genossenschaft bezeichnet werden.

4.2.2 Mittelbarer MemberValue:

Dabei handelt es sich um pekuniäre Bewegungen zwischen der Genossenschaft und der Mitglieder, die der Unternehmer- und Eigenkapitaleigenschaft der Mitglieder entsprechen. Als Beispiel für diese indirekte Förderung ist die Dividende auf Geschäftsanteile zu nennen.

4.2.3 Nachhaltiger MemberValue:

Der unmittelbare MemberValue und mittelbare MemberValue entsteht in der Gegenwart und kommt den Mitgliedern direkt zugute, während der nachhaltige MemberValue einen gewissen Teil der geschaffenen Werte in der Genossenschaft einbehält, um zukünftige Investitionen zu erlauben und eine langfristige sowie nachhaltige Förderung zu gewährleisten. Beispiele dafür sind gesetzliche und freiwillige Rücklagen, Aufbau von Sozialkapital, Verbesserung der Qualität des Humankapitals.⁷⁹

⁷⁸ Theurl 2007, S. 24.

⁷⁹ Vgl. Böttiger / Theurl 2007, S. 11f.

Die drei Elemente sind nicht getrennt voneinander, sondern stets zusammenhängend zu berücksichtigen, da sie sich gegenseitig beeinflussen. Zum Beispiel wird jener Teil, der für die Förderung der Mitglieder über Leistungen und Dividenden in Anspruch genommen wird, für den Aufbau zukünftiger und nachhaltiger Werte fehlen.⁸⁰

Bei dem Versuch einer Operationalisierung und Quantifizierung des MemberValues und seiner drei Elemente, muss die Genossenschaft mittels der dafür vorgesehenen Entscheidungsfindungsmechanismen festlegen, wie die einzelnen Elemente zu gewichtet sind.⁸¹

4.3 MemberValue Management

Die Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen am genossenschaftlichen MemberValue ist zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Voraussetzung für den Erfolg von Genossenschaften. Die Orientierung am MemberValue muss vielmehr zum Kern eines umfassenden Konzeptes gemacht werden. Keine einseitige Orientierung an einem einzelnen Element, sondern eher eine Kombination der strategischen Orientierung mit den Prozessen, der Leistungserstellung und der Kommunikation ist notwendig. Dieser Prozess wird als MemberValue Management bezeichnet und beinhaltet die Konkretisierung, die Umsetzung, das Reporting und die Kontrolle.⁸²

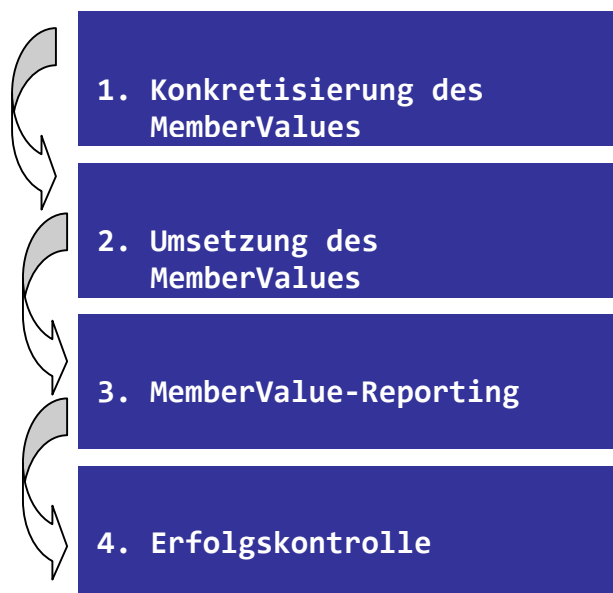


Abbildung 6: MemberValue Management⁸³

⁸⁰ Vgl. Theurl 2007, S. 25.

⁸¹ Vgl. Böttiger / Theurl 2007, S. 14.

⁸² Vgl. Ebenda.

⁸³ in Anlehnung an Böttiger 2009, S. 24.

Für die Genossenschaft bedeutet eine Operationalisierung des MemberValues eine Vereinfachung der operativen Unternehmensführung und gibt Hilfestellung bei Entscheidungsfindungen. Des weiteren bietet sich dadurch auch die Möglichkeit, den genossenschaftlichen Förderungsauftrag neu – der heutigen Zeit angepasst - auszulegen.⁸⁴

Ein konkretes Beispiel zur Veranschaulichung der unmittelbaren Förderung und in weiterer Folge zur Operationalisierung des MemberValues, hat Lamprecht/Donschen entworfen. Dieses wird im folgenden Kapitel näher vorgestellt.

4.4 Beispiel zur Operationalisierung des MemberValues

Lamprecht und Donschen veranschaulichen die Operationalisierung des MemberValues am Beispiel eines Bankkunden und dessen Informationsnachteil, der sich bei einer Anlageberatung ergibt. Einerseits wird die Sicht einer Kapitalgesellschaft (z.B. AG), die sich an der Maximierung des Shareholder Values orientiert, dargestellt. Andererseits wird die Sicht einer Genossenschaftsbank, welche sich an der Maximierung des MemberValues orientiert, beschrieben.⁸⁵

Konkret handelt es sich beim Beispiel um eine Beratung von Anlageprodukten. Der Bankkunde hat gegenüber dem Berater ein Informationsdefizit. Dies ist eine logische Folge aus der Fülle von Anlagealternativen die am Markt vorhanden sind. Der Bankkunde muss seinem Berater vertrauen, das für ihn optimale Produkt auszuwählen. Dabei spielen die Risikoneigung, das eingesetzte Kapital sowie die zukünftige Rendite eine Rolle.

Der Berater der Kapitalgesellschaft orientiert sich an die Maximierung des Shareholder-Values. Dies kann sich für den Kunden als Nachteil herausstellen, da der Berater, um die Rentabilität des Unternehmens zu steigern, seine Provisionen erhöhen oder Kosten senken muss. Es besteht die Gefahr, dass der Informationsvorsprung des Bankmitarbeiters ausgenützt wird, um den Kunden die provisionsstärksten Produkte zu verkaufen.

Der Kunde selbst kann aber nur schwer einschätzen, ob der Berater bei der Anlageberatung in erster Linie seinen Interessen oder denen der Bank nachgekommen ist.

⁸⁴ Vgl. Böttiger / Theurl 2007, S. 14.

⁸⁵ Vgl. Lamprecht / Donschen 2006, S. 16ff.

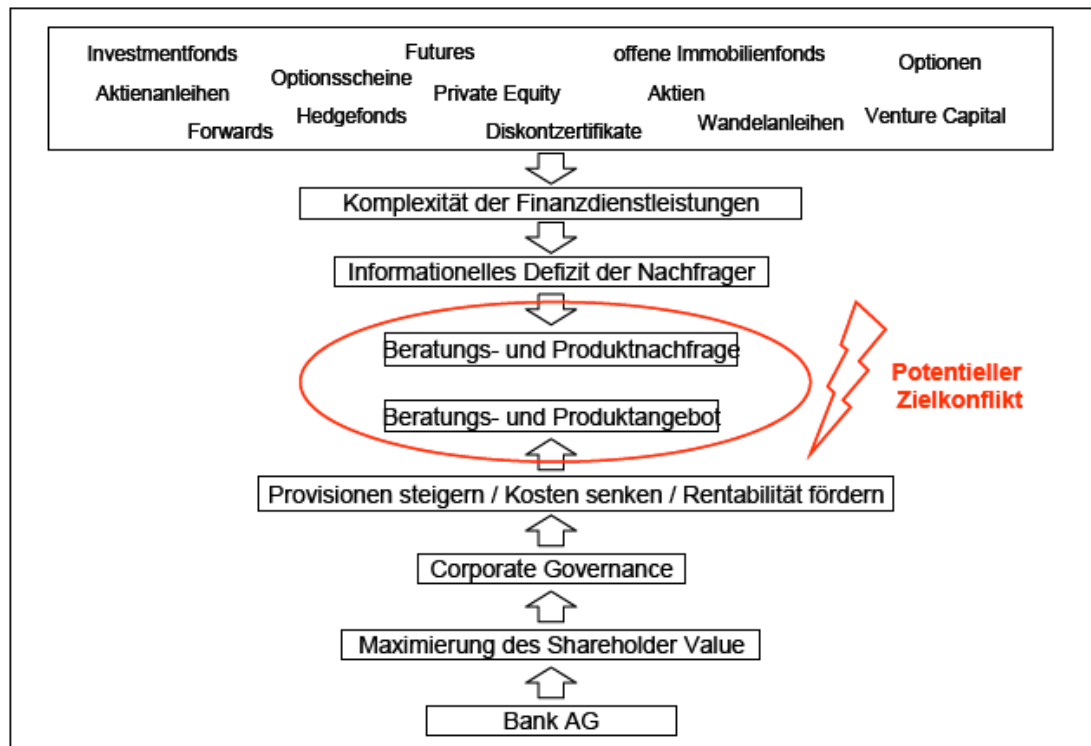


Abbildung 7: Potenzieller Zielkonflikt beim Shareholder Value⁸⁶

Handelt es sich jedoch beim beratenden Unternehmen um eine Genossenschaftsbank, die sich an der Maximierung des MemberValues orientiert, wird bei der Beratung die Integration der Mitglieder- und Eigentümerinteressen berücksichtigt. Um der Corporate Governance der Genossenschaft nachzukommen, steht eine optimale Beratung im Vordergrund. Der Förderungsauftrag ist somit ein gutes Instrument der Genossenschaftsbanken, um beim Kunden Verlässlichkeit auszustrahlen. Wenn die Mitglieder diese Verlässlichkeit spüren, baut sich ein langfristiges Vertrauen auf.

⁸⁶ Vgl. Lamprecht / Donschen 2006, S. 16.

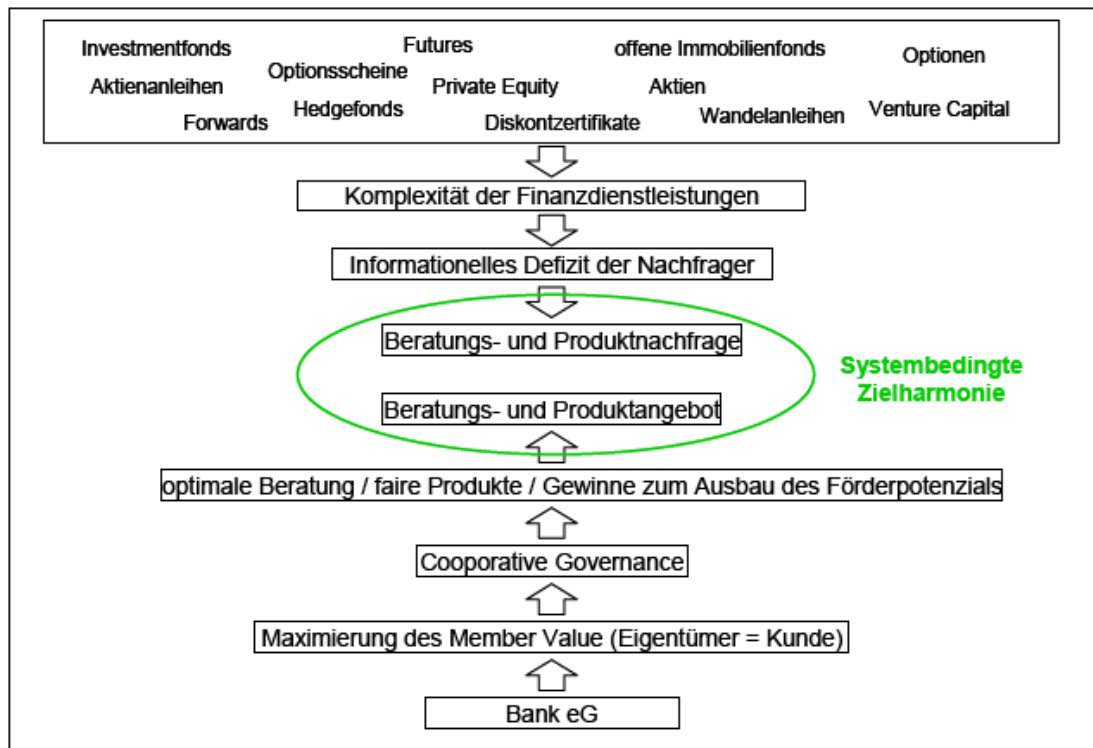


Abbildung 8: Systembedingte Zielharmonie beim MemberValue⁸⁷

Natürlich wäre die Betrachtungsweise nach dem Motto: „Die Kapitalgesellschaften sind die Schlechten und die Genossenschaftsbanken die Guten“ naiv. Jedoch bietet dieses Beispiel eine einfache und gute Veranschaulichung, um was es beim Konzept des MemberValues geht.

Wie bereits in der kritischen Betrachtung des Förderauftrages beschrieben, ist die Förderung der Mitglieder durch günstigere Konditionen nur mehr eine Wunschvorstellung in den Köpfen der Genossenschafter. Somit muss durch die Schaffung anderer Werte, wie im obigen Beispiel, das Vertrauen optimal beraten zu werden, zur Mitgliederförderung beitragen.

Mit diesen zusätzlichen Werten müssen folglich die Kommunikationsaktivitäten korrespondieren. Ein solches Kommunikationsinstrument ist das MemberValue-Reporting. Im folgenden Kapitel wird dieses zielgruppenspezifische Reportinginstrument vorgestellt.

⁸⁷ Lamprecht / Donschen 2006, S. 17.

5 MemberValue-Reporting

Da das MemberValue-Reporting auf dem Value-Reporting basiert, muss vorerst dieses Berichtskonzept erläutert werden.

5.1 Value Reporting

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition über das Value-Reporting. PRICEWATERHOUSECOOPERS hat den Begriff des Value-Reportings markenrechtlich geschützt und definiert diesen folgendermaßen: „Unter einer wertorientierten Berichterstattung bzw. Value ReportingTM werden all jene gesetzlich vorgeschriebenen und freiwilligen Komponenten der Berichterstattung verstanden, mit denen die auf dem Kapitalmarkt zwischen Unternehmensleitung und den Kapitalgebern bestehenden Informationsasymmetrien abgebaut werden können, sowie die wertorientierte Ausrichtung der Unternehmensführung kommuniziert werden kann.“⁸⁸

Des weiteren werden in der Praxis die Begriffe „wertorientierte Berichterstattung“ oder „Shareholder-Value-Reporting“ als Synonym für das Value-Reporting verwendet.⁸⁹

Ruhwedel/Schultze bezeichnen dieses Konzept als die wertorientierte Berichterstattung über vergangene Wertschaffung, Instrumente der wertorientierten Steuerung sowie über Informationen zur Abschätzung zukünftiger Zahlungsströme, die über die gesetzliche Berichterstattung hinaus geht.⁹⁰

Somit werden durch eine entsprechende Berichterstattung Informationsasymmetrien zwischen den Investoren und dem Unternehmen abgebaut. Den Kapitalgebern wird durch das Value-Reporting ein Einblick auf die Entwicklung des inneren Unternehmenswertes gegeben. Diese wertorientierte Berichterstattung kann speziell auf die Corporate Governance der Genossenschaft angepasst werden und wird als MemberValue-Reporting bezeichnet.

⁸⁸ PRICEWATERHOUSECOOPERS 2006, S. 65.

⁸⁹ Vgl. Eccles / Herz / Keegan / Phillips 2002, S. 130.

⁹⁰ Vgl. Ruhwedel / Schultze 2002, S. 606.

5.2 Die Definition des MemberValue-Reporting

„MemberValue-Reporting bezeichnet alle Elemente einer zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategie, die dazu geeignet sind, existierende Informationsasymmetrien intra- und interorganisational systematisch zu verringern und den Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation hinreichend zu konkretisieren.“⁹¹

Mit dieser Definition drücken Lamprecht/Donschen folgende Aspekte aus:⁹²

- Kommuniziert wird das MemberValue-Reporting über Geschäftsberichte, Jahresabschlüsse, Zeitschriften für Mitglieder, Mitgliederversammlungen, Managementberichte, Lageberichte. Um den MemberValue hinreichend zu konkretisieren müssen diese aber weiterentwickelt, erweitert, standardisiert und fokussiert werden, da sich der MemberValue nicht aus finanziellen Zielgrößen zusammensetzt.
- Die Kommunikation darf nicht zufällig, sondern muss systematisch erfolgen. Die linke Hand muss wissen was die rechte Hand tut. Die diversen Kommunikationsinstrumente müssen institutionell aufgebaut und eingebunden, sowie systematisch verwendet werden.
- Es muss eine zielgruppenspezifische Kommunikation erfolgen. Der Vorstand, Aufsichtsrat oder die Revision erhält detailliertere Informationen als die Mitglieder der Genossenschaft. Der Öffentlichkeit können gefilterte Informationen, speziell auf den jeweiligen Informationsbedarf ausgerichtet, zugänglich gemacht werden.

Mit dem Bericht über den MemberValue kann man überprüfen, ob Werte für die Mitglieder im beabsichtigten Ausmaß geschaffen wurden. Vorrangig richten sich diese Informationen an die Genossenschaftsmitglieder, wobei aber auch andere Stakeholder der Genossenschaft erreicht werden können.⁹³

⁹¹ Lamprecht / Donschen 2006, S. 18f.

⁹² Vgl. Ebenda.

⁹³ Vgl. Theurl 2005, S. 45f.

Böttiger/Theurl definieren das MemberValue-Reporting wie folgt:

„Das MemberValue-Reporting ist als regelmäßige strukturierte und standardisierte Berichterstattung einer Genossenschaft zu verstehen, die geeignet ist, die Informationsasymmetrien zwischen der Unternehmensleitung und den Mitgliedern sowie anderen Stakeholdern abzubauen und mit der eine wertorientierte Ausrichtung der genossenschaftlichen Kooperation kommuniziert werden kann.“⁹⁴

Wie bereits in Kapitel 4.2. beschrieben, setzt sich der MemberValue aus drei Elementen zusammen, auf die sich auch das MemberValue-Reporting einzeln bezieht. Das Reporting muss auf die Tatbestände der Leistung, des Eigentums und der Investition eingehen:

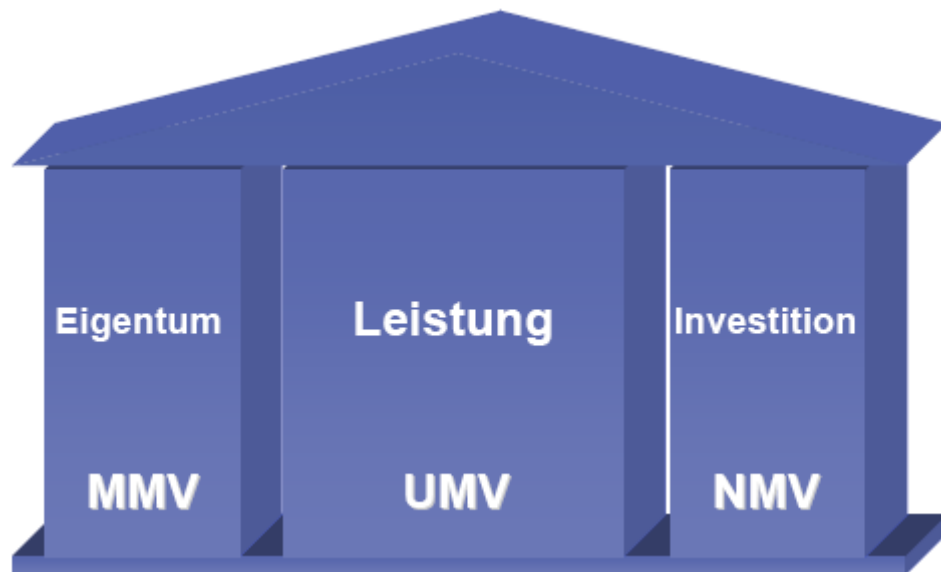


Abbildung 9: Die 3 Elemente des MemberValue-Reportings⁹⁵

Nicht nur die nutzenden Mitglieder zählen zu den Stakeholdern einer Genossenschaft, sondern auch nichtnutzende Kapitalgeber und/oder Kunden, die keine Eigentümer sind.

Außerdem sind andere Adressaten an den Inhalten des MemberValues (siehe Abbildung 9) interessiert, womit das MemberValue-Reporting modular auf die jeweiligen Bedürfnisse speziell aufzubereiten ist.⁹⁶

⁹⁴ Vgl. Böttiger / Theurl 2007, S. 17.

⁹⁵ Vgl. Böttiger / Theurl 2007, S. 17.

⁹⁶ Vgl. Ebenda, S. 18.

Das MemberValue-Reporting wird folgenden Anforderungen gerecht:⁹⁷

- Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Management und Mitgliedern sowie den zusätzlichen Stakeholdern der Kooperation.
- Aufbereitung von Informationen über geschaffene oder noch zu schaffende Werte, die das einzelne Mitglied primär auf sich beziehen kann.
- Übereinstimmung einer strikten Wertorientierung mit den Kommunikationsaktivitäten der Genossenschaft.

	Leistung	Investition	Eigentum
Mitglieder	x	x	x
Öffentlichkeit	x		
Mitarbeiter	x	x	
Management	x	x	x
Transaktionspartner	x		
Kooperationspartner	x	x	
Revision	x	x	

Abbildung 10: Stakeholder und deren primären Interessen⁹⁸

Der Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit wird durch ein kontinuierliches und konsistentes Reporting, das auf die spezifischen Wünsche der Stakeholder angepasst ist, effektiv zum Ausdruck gebracht. Dieses Reporting muss auf alle drei in Abbildung 9 dargestellten Elemente eingehen, um den Anforderungen eines optimalen MemberValue-Reporting gerecht zu werden.

5.2.1 Reporting über den unmittelbaren MemberValue.

Das unmittelbare MemberValue-Reporting baut auf dem ehemaligen Managementbericht⁹⁹ auf. Man unterscheidet zwischen einem unternehmensspezifischen und einem genossenschaftsspezifischen Bericht. Ersterer enthält gegenwartsorientierte Informationen über strategierelevante Entscheidungen, die sich auf die Leistungen für die Mitglieder auswirken, jedoch nicht genossenschaftsspezifisch sind.

⁹⁷ Ebenda, S. 18.

⁹⁸ in Anlehnung an Böttiger / Theurl 2007, S. 18.

⁹⁹ Ein Managementbericht ist eine periodisch aktualisierte Zusammenfassung von wichtigen Unternehmensdaten. Der Bericht beinhaltet in der Regel überwiegend qualitative Informationen und soll dem Leser einen Überblick über die aktuelle Situation des Unternehmens geben.

Der genossenschaftsspezifische Bericht bietet Informationen über den Mehrwert einer Mitgliedschaft, den die Mitglieder direkt wahrnehmen und einschätzen können. Abbildung 11 zeigt einen Überblick über die mögliche Ausgestaltung des unmittelbaren MemberValue-Reports.¹⁰⁰

	Unternehmensspezifischer Leistungsbericht	Genossenschaftsspezifischer Leistungsbericht
Informationsgehalt	Gegenwartsorientierte Informationen über strategierelevante Entscheidungen und Maßnahmen	Informationen über den Mehrwert einer Mitgliedschaft
Elemente	zB: <ul style="list-style-type: none"> ○ Strategie ○ Umfeld ○ Mitglieder ○ Humankapital ○ Anzahl der Bankfilialen ○ Regionalität 	zB: <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualität der Beratung ○ Konditionen/Sicherheit ○ Image

Abbildung 11: unmittelbar MemberValue¹⁰¹

5.2.2 Reporting über den mittelbaren MemberValue

In der standardisierten Berichterstattung ist festzustellen, dass lediglich vergangenheitsorientierte Werte dargestellt werden. Außerdem werden überwiegend Informationen über monetäre Werte gegeben. Mit dem Report über den mittelbaren MemberValue werden diese beiden Probleme gelöst, da dieser zum einen gegenwarts- bzw. zukunftsorientierte Informationen gibt und zum anderen auch über nicht-monetäre Werte berichtet.

Der mittelbare MemberValue-Report besteht aus dem unternehmensspezifischen und aus dem genossenschaftsspezifischen Eigentümerbericht.

Beim unternehmensspezifischen Bericht werden finanzielle Kennzahlen, die eine Aussage über die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der Genossenschaft treffen, präsentiert.

¹⁰⁰ Vgl. Theurl 2007, S. 44f.

¹⁰¹ in Anlehnung an Böttiger / Theurl 2007, S. 25.

Der genossenschaftsspezifische Bericht hat es zur Aufgabe, einen Überblick über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu schaffen und beinhaltet überwiegend die Pflichtbestandteile der Unternehmenspublizität.¹⁰²

Es ist empfehlenswert den Report zusätzlich mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, beispielsweise die Darstellung verschiedener Kapitalrentabilitäten (zB. ROE, ROI), zu ergänzen.

Die Mitglieder sind daran interessiert, wie ihr eingesetztes Kapital verzinst wurde und ob die Genossenschaft im Sinne der Mitgliederinteressen handelt. Den genannten Informationen müssen aber Zielwerte gegenübergestellt werden, die das Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum anstrebt.¹⁰³

	Unternehmensspezifischer Eigentümerbericht	Genossenschaftsspezifischer Eigentümerbericht
Informationsgehalt	Informationen über finanzielle Kennziffern, die die betriebswirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erschließen lassen.	Informationen über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals und Elemente des Rechnungswesens, die als Grundlage für deren Ermittlung dienen.
Elemente	zB: <ul style="list-style-type: none"> ○ Kapitalkostensätze ○ Betriebswirtschaftliche Kennzahlen 	zB: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lagebericht ○ Gewinn- und Verlustrechnung ○ Anhang des Jahresabschlusses ○ Ausgeschüttete Dividende ○ Bilanzkennzahlen

Abbildung 12: mittelbar MemberValue¹⁰⁴

Da es derzeit noch keine geeignete Methode zur Bewertung der Unternehmenswertes einer Genossenschaft gibt, gibt es diesbezüglich große Defizite. Jedoch können den Stakeholdern der Genossenschaft die risikoadjustierten Eigen- und Fremdkapitalkostensätze sowie die Gesamtkapitalkostensätze präsentiert werden. Auch der Ausweisung einzelner Wertbeiträge für die Mitglieder kommt diesbezüglich eine große Rolle zu.¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. Theurl 2007, S. 44.

¹⁰³ Vgl. Böttiger / Theurl 2007, S. 26.

¹⁰⁴ Ebenda, S. 27.

¹⁰⁵ Vgl. Ebenda, S. 25ff.

5.2.3 Reporting über den nachhaltigen MemberValue

Der Report über den nachhaltigen MemberValue vermittelt Informationen über die zukünftigen Wertsteigerungspotenziale der Genossenschaft. Einerseits werden bestimmte vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogene Informationen, welche bereits Aussagekraft über die zukünftige Entwicklung haben, andererseits werden zukunftsbezogene Informationen bzw. Planangaben, bereitgestellt.¹⁰⁶

Der Report informiert über beschlossene, geplante oder diskutierte Projekte zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Unternehmens (Projektbericht), über sich abzeichnende Chancen und Risiken, und die getroffenen Vorkehrungen (Risikobericht) sowie über die Finanzierbarkeit der zukunftsorientierten Projekte (Finanzbericht). Als weiteres Element liefert der Perspektivenbericht eine Zusammenfassung von Informationen über die externe und interne Einschätzung der Zukunft des Unternehmens.¹⁰⁷

Einen Überblick über die Elemente und den Informationsoutput des nachhaltigen MemberValue-Reporting gibt Abbildung 13.

	Projektbericht	Risikobericht	Finanzbericht	Perspektivenbericht
Informationsgehalt	Informationen über beschlossene, geplante oder diskutierte Projekte zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Unternehmens	Informationen über sich abzeichnender Chancen und Probleme sowie die getroffenen Vorkehrungen	Informationen über die Finanzierbarkeit zukunftsorientierter Projekte	Zusammenfassung von Informationen über die interne und externe Einschätzung der Zukunft des Unternehmens
Elemente	zB: <ul style="list-style-type: none"> ○ Produktaktionen ○ Kooperationspläne ○ Mitgliederbindung 	zB: <ul style="list-style-type: none"> ○ Risikomanagement ○ Frühwarnsystem 	zB: <ul style="list-style-type: none"> ○ mittelfr. Finanzplan 	zB: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vorstand und Aufsichtsrat zu den Perspektiven ○ Ergebnis der gesetzlichen Prüfung

Abbildung 13: nachhaltiger MemberValue¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Böttiger / Theurl 2007, S. 27.

¹⁰⁷ Vgl. Theurl 2007, S. 44.

¹⁰⁸ in Anlehnung an Böttiger / Theurl 2007, S. 29.

5.3 Die Grundsätze des MemberValue-Reporting

Damit das MemberValue-Reporting allen inhaltlichen Anforderungen entspricht und logisch aufgebaut ist, müssen sich die drei oben genannten Ausprägungen an gewisse Grundsätze halten.

Für das MemberValue-Reporting sind solche Grundsätze zutreffend, die Informationsasymmetrien zwischen der Genossenschaft und den Stakeholdern abbauen. Bezüglich der Lageberichterstattung sind schon die Grundsätze der ordnungsmäßigen Lageberichterstattung (GoL) entwickelt worden. Baetge, Fischer und Baskert haben dieses System ausgehend von den Rechenschaftsgrundsätzen (in Anlehnung an die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung), entwickelt.¹⁰⁹ Hier soll nun dargestellt werden, wie die Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung speziell auf den MemberValue-Report heruntergebrochen bzw. welche Adaptierungen vorgenommen werden müssen, um ein optimales MemberValue-Reporting zu praktizieren.

Das GoL-System besteht aus folgenden Grundsätzen:¹¹⁰

- Grundsatz der Richtigkeit
- Grundsatz der Vollständigkeit
- Grundsatz der Klarheit
- Grundsatz der Vergleichbarkeit
- Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit
- Grundsatz der Informationsabstufung nach Art/Größe des Unternehmen
- Grundsatz der Vorsicht

Der **Grundsatz der Richtigkeit** ist erfüllt, wenn die Vermögensgegenstände und Geschäftsfälle wahrheitsgemäß ausgewiesen und nach den gesetzlichen Vorschriften bewertet sind. Die Informationen sind so darzustellen, dass sie willkürfrei und nachprüfbar sind.¹¹¹ Dieser Grundsatz ist im UGB § 243 Abs. 2 geregelt.

Betreffend des MemberValue-Reportings ist dieser Grundsatz problemlos anwendbar. Lediglich bei den zukunftsorientierten Aussagen des nachhaltigen MemberValue-Reports stellt sich ein Problem dar. Die vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogenen Informationen sind von den Stakeholdern leicht nachvollziehbar, wobei sich bei den zukunftsbezogenen Informationen ein Interpretationsspielraum ergibt. Das

¹⁰⁹ Vgl. Baetge / Fischer / Paskert 1989, S. 16 ff.

¹¹⁰ Vgl. Ebenda.

¹¹¹ Vgl. Frick 2007, S. 57.

Management muss die Voraussetzungen für die Planungen und Prognosen klar nennen, damit der Leser die Aussagen auf Plausibilität überprüfen kann.

Nach den Deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS) wird der **Grundsatz der Vollständigkeiten** folgend definiert: „Der Lagebericht hat sämtliche Informationen zu vermitteln, die ein verständiger Adressat benötigt, um den Geschäftsverlauf des vergangenen Geschäftsjahres, die gegenwärtige wirtschaftliche Lage sowie die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken i.e.S. beurteilen zu können.“¹¹² Der Stakeholder muss also in der Lage sein, aufgrund der ihm bereitgestellten Informationen, die aktuelle Lage einschließlich der Zukunftsaussichten zur Gänze einschätzen, und damit den Unternehmenswert bestimmen zu können.

Da die Mitglieder nur anhand von vollständigen Informationen den Wert der Mitgliedschaft bestimmen können, ist auch dieser Grundsatz für ein optimales MemberValue-Reporting anwendbar.

Der **Grundsatz der Bilanzklarheit** fordert eine übersichtliche und klare Darstellung der Informationen. Risiken und Probleme sollen offen und verständlich dargestellt werden, ohne den Leser zu verwirren. Dieser Grundsatz hilft auch Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Stakeholdern abzubauen und sollte daher im System des MemberValue-Reportings angewandt werden.

Die Beurteilung der dargestellten Informationen ist für die Stakeholder nur dann möglich, wenn es einen Vergleichsmaßstab gibt. Zur Sicherung dieser Rahmenbedingungen muss der **Grundsatz der Vergleichbarkeit** angewandt werden. Dieser ermöglicht, dass die Informationen sowohl sachlich als auch zeitlich vergleichbar sind.¹¹³ Dazu müssen die Auswahl der präsentierten Informationen, die Terminologie und Kennzahldefinitionen im Laufe der Zeit gleich bleiben, um auch ein Benchmarking zu ermöglichen.¹¹⁴

Der **Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit** schränkt den Grundsatz der Vollständigkeit ein. Demnach sollen nur jene Informationen dargestellt werden, die für den Leser relevant sind. Die Information ist dann effizient, wenn die Aufwendungen der Informationsermittlung kleiner sind, als der Nutzen für den Empfänger. Von Nutzen sind alle Informationen, deren Weglassen den Stakeholder vor-

¹¹² Deutsche Rechnungslegungsstandards 15.9.

¹¹³ Vgl. Heumann 2005, S. 72ff.

¹¹⁴ Vgl. Baetge / Fischer / Paskert 1989, S. 21.

aussichtlich schädigen würden.¹¹⁵ Auch diesem Grundsatz soll beim MemberValue-Reporting Beachtung geschenkt werden.

Je größer und komplexer ein Unternehmen ist, desto umfangreicher und größer hat ein Lagebericht zu sein. Ziel muss es sein, dass die Adressaten von kleineren bzw. wenig diversifizierten Genossenschaften mit demselben Informationsgehalt versorgt werden, wie die Adressaten von großen bzw. sehr diversifizierten Genossenschaften.¹¹⁶ Dies besagt der **Grundsatz der Informationsabstufung nach Art und Größe des Unternehmens**, der auch für das Konzept des MemberValue-Reporting geeignet ist.

Der **Grundsatz der Vorsicht** besagt, dass das Unternehmen über alle positiven und negativen Vorkommnisse zu berichten hat. Im Zweifelsfall sollte die Lage des Unternehmens und die Risiken der zukünftigen Entwicklung schlechter dargestellt werden, wobei die pessimistische Darstellung ihre Begrenzung im Grundsatz der Richtigkeit findet.¹¹⁷ Diesbezüglich ist ein besonderes Augenmerk auf die Zukunftsorientierung der Lageberichterstattung zu legen. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist über jene Sachverhalte zu berichten, die auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens Einfluss haben.

Umgemünzt auf das MemberValue-Reporting ist insbesondere der nachhaltige MemberValue-Report von diesem Grundsatz betroffen.

Um die Informationsasymmetrien zwischen den Stakeholdern und dem Management abzubauen, sollte sich das Reporting an den genannten Grundsätzen ordnungsmäßiger Lageberichterstattung orientieren.

Einerseits werden dadurch die Effektivität der Kommunikation und andererseits die Glaubwürdigkeit der Informationen verstärkt.¹¹⁸

¹¹⁵ Vgl. Ebenda, S. 23.

¹¹⁶ Vgl. Baetge / Fischer / Paskert 1989, S. 25.

¹¹⁷ Vgl. Ebenda, S. 26.

¹¹⁸ Vgl. Baetge / Solmecke 2006, S. 18.

5.4 Beispiele zum Nutzen eines MemberValue-Reportings

Ein Forschungsbereich der sich mit den Informationsasymmetrien zwischen Käufer und Verkäufer beschäftigt, ist die Informationsökonomik. Diese berücksichtigt jene Tatsache, dass Wirtschaftssubjekte im Einfluss unvollständiger Information handeln und eine Informationsbeschaffung Kosten verursacht. Der Transaktionskostentheorie, der Property-Rights-Theorie und der Prinzipal-Agent-Theorie kommen in diesem Bereich bedeutende Rollen zu.¹¹⁹ Im Folgenden wird auf die beiden letztgenannten Theoriezweige näher eingegangen, um den Nutzen eines MemberValue-Reportings aufzuzeigen.

5.4.1 Prinzipal-Agenten-Theorie

Charakteristisch für diese Theorie ist ein Interessenskonflikt zwischen Agent (Auftragnehmer) und Principal (Auftraggeber) im Hinblick auf das Verhalten des Agenten. Der Principal beauftragt einen Agenten zur Realisierung seiner Interessen und überträgt ihm damit einen Entscheidungsspielraum. Für den Principal stellt es eine Herausforderung dar, wenn er die Aktivitäten des Agenten nicht umfassend und kostenlos überwachen kann und dieser zudem noch einen Informationsvorsprung hat.¹²⁰

In einer Genossenschaftsbank besteht eine Vielzahl von Prinzipal-Agenten-Beziehungen. Zum Beispiel beauftragen die Mitglieder (Prinzipal) das Management bzw. den Vorstand (Agent) mit der Geschäftsführung der Bank. Eine weitere Beziehung besteht zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand. Der Aufsichtsrat wird von den Mitgliedern beauftragt den Vorstand zu kontrollieren. Weiters wird der Revisionsverband mit der Prüfung der Genossenschaft beauftragt. In einer Kreditgenossenschaft bestehen noch viele andere Prinzipal-Agenten-Beziehungen, auf die aber aus Vereinfachungsgründen nicht näher eingegangen wird. Als zentrale Prinzipal-Agenten-Beziehung ist diese zwischen Mitglied und Management zu betrachten.

Die Ursachen für die Schwierigkeiten in dieser Beziehung ergeben sich aus folgenden Prämissen:¹²¹

¹¹⁹ Vgl. Ewert 1992, S. 280.

¹²⁰ Vgl. Richter / Furubotn 2003, S. 173ff.

¹²¹ Vgl. Göbel 2002, S. 100.

- Der Agent kann mit seinen Entscheidungen und Handlungen das Wohlergehen des Prinzipals positiv oder negativ beeinflussen. Dabei handelt es sich um einen externen Effekt.
- Beide Parteien verhalten sich als rationale Nutzenmaximierer, also nach dem Verhaltensmodell des Homo oeconomicus.
- Prinzipal und Agent verfügen über verschiedene Nutzensvorstellungen. Dies ergibt sich aus den unterschiedlichen Verfügungsrechtspositionen.
- Da der Agent über einen Informationsvorsprung gegenüber den Prinzipal verfügt, ergeben sich Informationsasymmetrien. Da der Prinzipal den Agenten nicht kostenlos und dauernd überwachen kann, ergeben sich für den Agenten Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

Unter diesen Voraussetzungen besteht für den Prinzipal die Gefahr, dass der Agent seinen persönlichen Nutzen maximiert und damit nicht mehr im besten Interesse des Prinzipals handelt.

Diese Probleme werden in der Literatur in vier Typen unterteilt:

- hidden characterists
- hidden intention
- hidden action
- hidden information

Insbesondere die Probleme der hidden action und hidden information betreffen die Mitglieder einer Genossenschaft. Diese beiden Typen sollen - hinsichtlich der Beziehung zwischen den Mitgliedern und dem Genossenschaftsmanagement - näher erläutert werden.

Das Problem der hidden action ergibt sich, da der Prinzipal die Aktivitäten des Agenten nicht vollständig beobachten kann, bzw. dies mit einem unverhältnismäßigen Aufwand verbunden wäre. Der Agent kann die Informationsasymmetrien vor allem dann ausnutzen, wenn das Ergebnis schwer messbar ist oder weil es von exogenen Faktoren beeinflusst wird.¹²²

¹²² Vgl. Göbel 2002, S. 102.

Diese Prämissen sind auch bei der Operationalisierung des MemberValues vorhanden. Einerseits ist die Entwicklung des MemberValues schwerer messbar als Gewinne oder Aktienkurse einer Kapitalgesellschaft, andererseits ist er von exogenen Faktoren wie z.B. Konjunktur- oder Marktentwicklung abhängig. Dadurch ist das Anstrengungsniveau des Managements einer Kreditgenossenschaft sehr schwer zu messen.

Das Problem der hidden information tritt auf, wenn der Prinzipal zwar die Aktivitäten des Agenten beobachten, aber nicht beurteilen kann. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Informationsasymmetrien aufgrund der Spezialkenntnisse des Agenten besonders groß sind.¹²³

Dieser Sachverhalt kann sich auch zwischen den Mitgliedern und dem Management ergeben. Die Mitglieder können nicht immer beurteilen, ob das Management im Sinne der Genossenschaft oder eigennützig agiert. In der Literatur wird auch von einem Moral-Hazard-Risiko gesprochen.

Um dieses Problem zu lösen, kann von der Genossenschaftsbank versucht werden, die Informationsasymmetrie direkt zu reduzieren, Zielkonflikte aufzulösen oder opportunistisches Verhalten durch Vertrauensbildung zu mildern. Insbesondere die Schaffung von Reputation und Vertrauen ist dabei wichtig, um die typischen genossenschaftlichen Werte zu vermitteln. Die Besinnung auf die traditionellen Werte kann dazu beitragen einen guten Ruf aufzubauen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.¹²⁴

Da aber opportunistischen Handeln einzelner Akteure nicht ausgeschlossen werden kann und die Probleme der hidden action oder der hidden information auftreten können, muss das Genossenschaftsmanagement versuchen, die Informationsasymmetrien zusätzlich zu senken. Hierzu ist das MemberValue-Reporting ein geeignetes Instrument. Der Agent, also das Management der Kreditgenossenschaft, betreibt das Reporting und der Prinzipal konsumiert die Informationen.

Es liegt im Sinne des Managements, sein Handeln gegenüber den Mitgliedern und Stakeholdern transparent zu machen. In Zeiten eines beinhalten Wettbewerbes ist es von Vorteil, die Qualitätsunterschiede gegenüber der Konkurrenz offen darzulegen, damit der Prinzipal die Vorteile erkennt. So kann durch das MemberValue-Reporting auch das Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaften verdeutlicht wer-

¹²³ Vgl. Göbel 2002, S. 102.

¹²⁴ Vgl. Lamprecht / Donschen 2006, S. 22.

den. Dabei muss aber immer auf die Relation zwischen den Kosten des Reportings und den Informationsnutzen geachtet werden.¹²⁵

5.4.2 Theorie der Property Rights

Ein weiteres Beispiel zur Notwendigkeit eines MemberValue-Reportings gibt die Theorie der Verfügungsrechte (auch Property Rights-Theorie). Die Verfügungsrechte an einem Gut können in vier Einzelrechte untergliedert werden. Diese sind das Recht ein Gut zu nutzen, seine Form und Substanz zu verändern, seine Erträge einzubehalten und das Gut zu einvernehmlichen Konditionen anderen ganz oder teilweise zu überlassen. Besitzt ein Rechteinhaber nicht alle Verfügungsrechte so ergibt sich eine „Verdünnung“ seiner Rechte.¹²⁶

Hinsichtlich des Bankwesens bietet sich beispielsweise das Recht der Übertragbarkeit, also der Verkauf von Anteilen, an. Stellt man den Shareholder einer Privatbank mit dem Mitglied einer Genossenschaftsbank gegenüber, kommt klar zum Vorschein, dass die Verfügungsrechte eines Genossenschaftsmitgliedes verdünnter sind. Das Mitglied kann seine Mitgliedschaft nicht verkaufen bzw. hat keine Möglichkeit Wertsteigerungen zu verbuchen, sondern kann nur seinen Anteil zurückgeben. Es spielt aber nicht nur eine große Rolle wie vollständig die Verfügungsrechte zugeordnet sind, sondern auch wie viele Träger dieses Verfügungsrecht hat. Je höher die Anzahl der Rechteinhaber, desto verdünnter die Verfügungsrechte. Zum Beispiel hat eine Privatbank viel weniger Aktionäre als eine Großbank, womit das einzelne Stimmrecht des Aktionärs der Privatbank mehr Wert ist. Eine Genossenschaft hat in der Regel sehr viele Mitglieder, dadurch ist die Verfügungsrechtsstruktur bei Genossenschaftsmitgliedern sehr verdünnt.¹²⁷

Betrachtet man also die Property-Rights Theorie so kann davon ausgegangen werden, dass die Eigentümer eines Unternehmens einen gewissen Leistungs- und Effizienzdruck auf das Management ausüben können. Da den Genossenschaftsmitgliedern jedoch nur verdünnte Verfügungsrechte zukommen, ist es ihnen kaum möglich diesen Effizienzdruck aufzubauen.

Vor allem weil der Verkauf von Genossenschaftsanteilen nicht möglich ist, und dadurch kein Markt für Unternehmensübernahmen existiert, besteht ein Nachteil ge-

¹²⁵ Vgl. Ebenda, S 23.

¹²⁶ Vgl. Hösl 2007, S. 13.

¹²⁷ Vgl. Kieser / Ebers 2006, S. 248ff.

genüber Kapitalgesellschaften. Diese können das Management durch die oben angeführten Druckmittel zu einer gewissen Effizienz zwingen.¹²⁸

Bezüglich des MemberValue-Reportings kann man auf folgendes Ergebnis kommen:

Im Bezug auf die Übertragbarkeit, ist der Grad der Vollständigkeit der Property Rights in der Genossenschaftsbank gering. Außerdem ist die Anzahl der Verfügungsrechtsträger bei Genossenschaften sehr hoch, wodurch sich die Verfügungsrechtsstruktur verdünnt. Das Reporting kann eine geeignete Maßnahme sein, um den Leistungs- und Effizienzdruck auf das Management zu erhöhen, da die Managementleistung transparenter und nachvollziehbarer wird. Dabei sollten nachprüfbar Zielvorgaben in das MemberValue-Reporting integriert werden, sodass Soll- und Ist-Zustände verglichen werden können.

5.5 Zielgruppen des MemberValue-Reportings

Im Mittelpunkt der Genossenschaft steht der Förderungsauftrag. Dieser richtet sich an verschiedene Personengruppen, deren daraus Rechte und Pflichten erwachsen. Im Folgenden wird ein Überblick über diese Zielgruppen gegeben und dargestellt, inwiefern das MemberValue-Reporting geeignet ist, diesen Rechten und Pflichten gerecht zu werden.

5.5.1 Vorstand

Gemäß § 34 GenG ist der Vorstand „(...)zur Beobachtung und Ausführung aller Bestimmungen des Genossenschaftsvertrages und der in Gemäßheit desselben von der Generalversammlung gültig gefassten Beschlüsse verpflichtet und dafür der Genossenschaft verantwortlich“.¹²⁹

Wie bereits erläutert, ist im Genossenschaftsvertrag gem. § 1 GenG geregelt, dass die Förderung der Mitglieder im Vordergrund steht. Somit muss der Vorstand die Unterstützung der Mitglieder bezwecken, ist unmittelbarer Adressat des Förde-

¹²⁸ Vgl. Lamprecht / Donschen 2006, S. 25.

¹²⁹ Siebenbeck 2005, S. 302.

rungsauftrages und muss seine Handlungen und Entscheidungen stets an den Interessen der Mitglieder ausrichten.¹³⁰

Das MemberValue-Reporting ist ein geeignetes Instrument um darzustellen, dass im Sinne der Genossenschaft gehandelt wurde, der Vorstand seinen Rechten und Pflichten nachgekommen ist und keine förderungszweckwidrigen Handlungen erfolgt sind.

Falls jedoch von Mitgliedern behauptet wird, dass der Förderungsauftrag nicht erfüllt wurde, hat das MemberValue-Reporting eine Rechenschaftsfunktion und es kann nachgewiesen werden, ob und wie gefördert wurde.

Lt. § 22 Abs. 3 GenG hat der Vorstand einer aufsichtsratspflichtigen Genossenschaft dem Aufsichtsrat über grundsätzliche Fragen der künftigen Geschäftspolitik mindestens einmal jährlich zu berichten.¹³¹ Diesbezüglich übernimmt das MemberValue-Reporting eine Informationsfunktion, da er die dafür notwendigen Informationen bereitstellt.

5.5.2 Aufsichtsrat

Gemäß § 24e Abs. 1 GenG hat der Aufsichtsrat die Geschäftsführung zu überwachen.¹³² Es ist Aufgabe des Aufsichtsrats, den Vorstand zu prüfen, ob er seinen Pflichten, unter anderem dem Förderungsauftrag, nachgekommen ist.

Dazu kann der Aufsichtsrat vom Vorstand jederzeit einen Bericht über die Angelegenheiten der Genossenschaft verlangen.¹³³ Durch den MemberValue Report gewinnt der Aufsichtsrat, insbesondere bezüglich des Förderungsauftrages, notwendige Informationen.

§ 24e. Abs. 4 GenG verpflichtet den Aufsichtsrat nur „die Rechnungen über die einzelnen Geschäftsperioden, die Bilanzen und die Vorschläge zur Gewinnverteilung zu prüfen und darüber der Generalversammlung Bericht zu erstatten.“ Nicht erwähnt ist somit - im Gegensatz zum Aktien (§ 96 Abs. 1 AktG) und GmbH-Recht (§ 30k Abs. 1 GmbHG) - die Prüfung des Lageberichtes (siehe § 22 Abs. 4 GmbHG). Gemäß § 22 Abs 2 iVm Abs 4 (idF GenRevRÄG) ist zwar neben dem Abschluss auch der Bericht dem Aufsichtsrat vorzulegen, der Gesetzgeber hat jedoch offensichtlich

¹³⁰ Kühnberger 2004, S. 21.

¹³¹ Vgl. § 22 Abs. 3 GenG.

¹³² Vgl. § 24e Abs. 1 GenG.

¹³³ Vgl. § 24e Abs. 1 GenG.

anlässlich der Neufassung des § 22 GenG auf die entsprechende (inhaltliche und sprachliche) Anpassung des § 24e Abs. 4 GenG vergessen. Da eine Vorlage des Berichts (bzw. Lageberichts) an den Aufsichtsrat ohne eine entsprechende Prüfungsverpflichtung des Aufsichtsrats sinnlos wäre, ist in analoger Anwendung des § 96 Abs. 1 AktG und des § 30k Abs. 1 GmbHG der Lagebericht vom Aufsichtsrat zu prüfen.¹³⁴

Dies bedeutet, dass der Vorstand dem Aufsichtsrat über die Mitgliederförderung berichten muss. Das MemberValue-Reporting unterstützt den Vorstand gegenüber den Aufsichtsrat Rechenschaft über die Förderleistung abzugeben und besitzt somit auch eine Rechenschaftsfunktion.

Bei der Generalversammlung übernimmt das MemberValue-Reporting für den Aufsichtsrat eine Unterstützungsfunktion, weil dadurch konkrete Aussagen über die Fördermaßnahmen und über das Pflichtbewusstsein des Vorstandes getroffen werden können.

5.5.3 Genossenschaftsrevision

Die Genossenschaft ist gemäß § 1 Abs. 1 GenRevG von einem Revisor auf Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit ihrer Einrichtungen, ihrer Rechnungslegung und ihrer Geschäftsführung, insbesondere auf die Erfüllung des Förderungsauftrags und die Wirtschaftlichkeit, sowie auf Zweckmäßigkeit, Stand und Entwicklung ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu prüfen.¹³⁵

Nach § 5 Abs. 1 GenRevG hat die Revision über das Ergebnis der Prüfung schriftlich zu berichten. Insbesondere sollte u.a. auf die Ordnungsmäßigkeit und die Zweckmäßigkeit des Förderungsauftrages eingegangen werden.¹³⁶ Dies bedeutet, dass sich die Prüfung nicht auf den Nachweis der Förderungsabsicht beschränken, sondern die Erfüllung des Förderungsauftrags untersucht werden muss. Der Förderungsauftrag ist jedoch sehr schwierig zu messen, da es sich dabei um kein „greifbares“ Prüfungsobjekt handelt. Das MemberValue-Reporting macht die Mitgliederförderung und somit den Förderungsauftrag messbar und unterstützt die Revision dabei in ihrer Prüfung. Durch das MemberValue-Reporting sieht die Revision welche Ziele der Vorstand für die Mitgliederförderung angestrebt hat, welche Mittel dafür eingesetzt wurden und ob die Ziele umgesetzt werden konnten. Man schafft da-

¹³⁴ Vgl. Zehentner 2005, S. 246

¹³⁵ Vgl. § 1 Abs. 1 GenRevG

¹³⁶ Vgl. § 5 Abs. 1 GenRevG

durch ein vergleichbares Ist-Objekt und die Zweckmäßigkeitsprüfung der Revision lässt sich effektiver durchführen.¹³⁷

Weiters ist die Genossenschaft gemäß § 4 Abs. 1 GenRevG verpflichtet, alle Informationen bereitzustellen, die für eine sorgfältige Revision benötigt werden. Der Revisor darf alle Aufklärungen und Nachweise verlangen, die für eine gründliche Prüfung notwendig sind. Bei strenger Betrachtung kann man sagen, dass der Bericht über den Förderungsauftrag für eine vollständige Prüfung erforderlich und somit ein MemberValue-Reporting gesetzlich verpflichtend ist.

5.5.4 Mitglieder

Ein allgemeines Auskunftsrecht für Mitglieder ist im Genossenschaftsrecht nicht festgelegt, daher ist der § 118 Abs. 1 AktG analog anzuwenden. Demzufolge steht den Mitgliedern in der Generalversammlung ein Auskunftsrecht in allen Angelegenheiten der Genossenschaft zu.

Eine Auskunftsverweigerung des Vorstandes ist nur dann rechtfertigbar, wenn das Interesse der Genossenschaft ernstlich gefährdet ist, also mittelbar auch die Interessen der Genossenschafter selbst berührt sind.¹³⁸

In der Generalversammlung ist binnen acht Monaten nach Ende des Wirtschaftsjahres über die Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrates zu beschließen. „Mit der Entlastung wird die vergangene Amtsführung gebilligt und das Vertrauen für die künftige Amtsführung ausgesprochen. Darüber hinaus ist in der Entlastung ein Verzicht auf – bei sorgfältiger Prüfung aller vorgelegten Unterlagen erkennbare – Schadenersatzansprüche zu erblicken.“¹³⁹

Die Mitglieder werden aber vor der Entlastung ein Interesse daran haben, inwiefern der Vorstand bzw. Aufsichtsrat seinen Pflichten nachgekommen ist und ob bzw. wie er dem Förderungsauftrag erfüllt hat. Dafür ist das MemberValue-Reporting ein passendes Informationsinstrument, da es umfangreiche Informationen über die Fördermaßnahmen enthält und die Mitglieder nachvollziehen können, ob ihre Interessen ausreichend gewürdigt wurden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das MemberValue-Reporting hinsichtlich des Förderungsauftrags – als genossenschaftliches Alleinstellungsmerkmal – sowohl den Genossenschaftsorganen als auch den Revisionsverbänden Vorteile

¹³⁷ Vgl. Lamprecht / Donschen 2006, S. 30.

¹³⁸ Vgl. Siebenbäck 2005, S. 268.

¹³⁹ Zehentner 2005, S. 282

bringt. Das MemberValue-Reporting hilft dabei, diesen Förderungsauftrag zu operationalisieren. Der Vorstand ist in der Lage dem Aufsichtsrat und der Revision zu zeigen, dass er den Förderungsauftrag nachgekommen ist. Der Aufsichtsrat kann gegenüber den Mitgliedern bei der Generalversammlung die Mitgliederförderung klar belegen. Für die Mitglieder hat das MemberValue-Reporting den Vorteil, dass sie sich die notwendigen Informationen über den fördergerechten Verhalten des Vorstandes verschaffen können. Und schlussendlich ist der MemberValue-Report bei der Genossenschaftsprüfung der Revision ein geeignetes Prüfungsobjekt im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs.¹⁴⁰

5.6 Instrumente des MemberValue Reportings

Um den MemberValue im MemberValue-Report bankindividuell umzusetzen muss dieser mit bestimmten Reportinginstrumenten verknüpft werden.

Im folgenden Kapitel werden die Instrumente des MemberValue-Reporting sowie deren Verknüpfung mit den einzelnen Elementen des MemberValues vorgestellt. Dabei handelt es sich um eine kleine Aufzählung möglicher Reporting-Instrumente, die jedoch nicht komplett ist:

- Tätigkeitsbericht
- (Mitglieder-)Befragungen
- Effizienzkennzahlen
- Performancekennzahlen
- Kennzahlensysteme
- Soll/Ist-Vergleich
- Internes Benchmarking
- Externes Benchmarking
- Best Practice Benchmarking¹⁴¹
- ...

Der Tätigkeitsbericht bietet sich vor allem für schwer messbare Informationen an, z.B.: soziale oder kulturelle Effekte. Durch die Umsetzung des MemberValues wird sich die Zufriedenheit der Mitglieder erhöhen, dies lässt sich mittels (Mitglieder)-

¹⁴⁰ Vgl. Lamprecht / Donschen 2006, S. 38.

¹⁴¹ Ebenda, S. 41.

Befragungen feststellen. Jedoch sollten nicht nur Befragungen an Mitglieder, sondern auch an andere Stakeholder (Mitarbeiter, Nur-Kunden, Lieferanten, andere Kooperationspartner) durchgeführt werden, um ein möglichst breites Feedback zu bekommen.

Neben den indirekt messbaren Daten müssen aber auch leicht quantifizierbare Daten dargestellt werden. Der Bericht über die Effizienz/Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit des Unternehmens ist unerlässlich. Hierfür bieten sich Kennzahlen-darstellungen und –vergleiche an. Die Effizienz kann als Verhältnis zwischen Input (Ressourceneinsatz) und Output (Leistung) definiert werden.¹⁴² Eine Effizienzkennzahl ist z.B. das Cost-Income Ratio, dabei wird der Aufwand und der Ertrag in Relation gestellt.

Zur Darstellung der Leistungsfähigkeit werden Performancekennzahlen verwendet. Darunter fällt unter anderem die Eigenkapitalrendite.

Da die Benutzung einzelner Kennzahlen nur eingeschränkte Informationen bietet, müssen diese im Zusammenhang mit anderen Kennzahlen gesetzt werden (z.B. Eigenkapitalrendite in Kombination mit Eigenkapitalquote). In weiterer Folge ist die Verwendung von Kennzahlensystemen, welche als geordnete Gesamtheit von Kennzahlen in sachlich sinnvoller Beziehung korrelieren, sich gegenseitig ergänzen und als Gesamtheit dazu dienen, die betrachteten Sachverhalte und Abhängigkeiten möglichst ausgewogen und exakt zu erfassen, empfehlenswert.¹⁴³ Beispielhaft ist das System des Return on Invest zu nennen.

Um den verschiedenen Interessensgruppen eine Kontrolle des Managements zu ermöglichen, sind gewisse Zielvorgaben notwendig, die im Zuge des Soll/Ist-Vergleich überprüft werden können. Weiters ist das Benchmarking für die Stakeholder von Interesse, wobei hier in internes-, externes- und Best Practice-Benchmarking unterschieden werden kann. Beim internen Benchmarking werden die Kennzahlen unternehmensintern im Zeitablauf miteinander verglichen. Das externe Benchmarking umfasst den Kennzahlenvergleich mit anderen Genossenschaftsbanken und beim Best Practice-Benchmarking wird ein Vergleich mit dem Besten der Branche vorgenommen.¹⁴⁴

¹⁴² Vgl. Stelling 2009, S. 246.

¹⁴³ Vgl. Ebenda, S. 276.

¹⁴⁴ Vgl. Ebenda, S. 286f.

Wie bereits erwähnt ist dieser Überblick über die Reportinginstrumente keinesfalls komplett, sondern nur ein kleiner Überblick des breiten Spektrums der Instrumente der Unternehmensberichterstattung.

Die verschiedenen Instrumente können nun mit den einzelnen Elementen des MemberValues – unmittelbare, mittelbare und nachhaltige Förderung – verknüpft werden. Aber nicht jedes Instrument ist in Bezug auf die jeweiligen Elemente geeignet. So sind z.B. Kennzahlen für die Beurteilung der Beratungsqualität nicht geeignet, Mitgliederbefragungen jedoch sehr wohl. Zur Beurteilung der Mitarbeiterqualifikation können Effizienzkennzahlen herangezogen werden. Die Konditionen oder die Dividende können wiederum im externen Benchmarking mit anderen Kreditinstituten bewertet werden.

6 Fazit

Der österreichische Finanzmarkt hat sich in den letzten Jahren aufgrund der immer größer werdenden Konkurrenz verändert. Um Kunden zu gewinnen bzw. eine langfristige Kundenbindung zu gewährleisten, müssen Banken ihre Strategien immer aktualisieren. Auch Genossenschaftsbanken stellen sich die Frage, wie Kunden nachhaltig an das eigene Institut gebunden werden können. Doch im Gegensatz zu anderen Banken verfügen die Genossenschaftsbanken mit der Mitgliedschaft über ein Differenzierungsmerkmal, das systemimmanent ist und somit nicht kopiert werden kann. Um diesen Konkurrenzvorteil umzusetzen, bedarf es vielerorts eines klaren Bekenntnisses der Genossenschaftsleitung zur Mitgliedschaft und einer damit verbundenen Neuinterpretation des genossenschaftlichen Förderungsauftrages. Bestehenden, wie potentiellen Mitgliedern ist zu verdeutlichen, dass sie nicht nur eine „wichtige Stellung in der Organisations- und Leitungsstruktur“ der Kreditgenossenschaft haben, sondern darüber hinaus auch von Vorteilen profitieren können, die einem „Nur-Kunden“ nicht gewährt werden.

Um dem Mitglied diese Vorteile aufzeigen zu können, braucht man ein Konzept welches die Mitgliederförderung operationalisiert und klar zum Ausdruck bringt. Ein solches Konzept ist das MemberValue-Reporting. Es unterstützt nicht nur den Vorstand, Aufsichtsrat, Revisionsverband oder die Mitglieder einer Genossenschaft, sondern zeigt auch anderen Stakeholdern, wie dem Förderungsauftrag nachgekommen worden ist und dient somit auch zur Neuakquirierung von Mitgliedern. Die Einführung eines MemberValue-Reportings ist aber zeit- und somit kostenintensiv. Daher muss die Relation zwischen Nutzen und Aufwand in Betracht gezogen werden. Abschließend kann man aber feststellen, dass die Auseinandersetzung mit dem Konzept des MemberValue-Reportings sowohl zu den strategischen als auch zu den operativen Aufgaben einer Genossenschaftsbank zählen muss.

LITERATURVERZEICHNIS

Bücher

Baetge J. / Fischer T. / Paskert D.: (Lagebericht) Der Lagebericht -, Aufstellung, Prüfung, Offenlegung, Stuttgart: 1989

Baetge J. / Solmecke H.: Die Grundsätze und Konzeption des Value Reporting, in : Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM), 2006, Sonderheft 3

Bänsch, A.: Operationalisierung des Förderungsauftrages, in Laurinkari, J./ Brazda, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen: Hand und Lehrbuch, München, Wien, 1990

Becker, H.-P.: Investition und Finanzierung, Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 3. Auflage - Wiesbaden: Gabler, 2009

Bonus, H.: Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften – Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen: J.C.B Mohr (Paul Siebeck), 1994

Böttiger J.-M. / Theurl, T.: Stakeholderorientierte Berichterstattung von Genossenschaften – Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 70, 2007

Böttiger J.-M.: Ein Ansatz zur Operationslisierung des MemberValues für Wohnugsgenossenschaften – Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 79, 2009

Dellinger M.: Kreditgenossenschaftliche Kundenbindung aus rechtlicher Sicht, in: Raiffeisenblatt Heft 5/2003

Dellinger M.: Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, Kommentar - Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac, 2005

Dotterweich, G.: Bindung der Mitglieder durch attraktive Förderung, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum Heft 12/91, 1991

Dülfer, E.: Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative - 2. überarbeitete und erweiterte Auflage – Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1995

Eccles, R. G./Herz, R. H./Keegan, E. M./Phillips, D. M. H: Die ValueReporting Revolution. Neue Wege in der kapitalmarktorientierten Unternehmensberichterstattung – Weinheim: Wiley-VCH-Verlag, 2002

Engelhardt, W.: Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip, in Laurinkari, J./Brazda, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch - München, Wien: Oldenbourg, 1990

Ewert, R.: Controlling, Interessenskonflikte und asymmetrische Information, in: BFuP, 44 Jg., nwb-Verlag, 1992

- Frick, W.:** Bilanzierung nach dem Unternehmensgesetz - Heidelberg: Redline Verlag, 2007
- Göbel, E.:** Neue Institutionenökonomik, Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen – Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002
- Grosskopf, W.:** Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, in Veröffentlichungen der DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank, Band 16, Strukturfragen der deutschen Genossenschaft Teil I, hrsg. vom Wissenschaftsfonds der DG Bank - Frankfurt am Main, 1990
- Grosskopf, W/ Münkner, H.-H./ Ringle, G.:** Zukunftssicherung der Genossenschaften – Überlegungen zu einer an genossenschaftstypischen Stärken orientierten Strategie, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Heft 19 - Hamburg, 1998
- Hahn, O.:** Der Förderungsauftrag der Genossenschaften, in Laurinkari, J./ Brazda, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen: Hand und Lehrbuch, München, Wien, 1990
- Heumann, R.:** Value Reporting in IFRS-Abschlüssen und Lageberichten, 1. Auflage – Düsseldorf: Idw-Verlag, 2005
- Hofinger, H.:** Beteiligungsinstrumente an der Genossenschaft, in Die gewerbliche Genossenschaft, Heft 2-3, 1991
- Hofinger, H.:** Der vertikal integrierte Volksbanken-Verbund, in Kemmettmüller, W./Schmidt, M. (Hrsg.): Genossenschaftliche Kooperationspraxis - Wien: Überreuter, 1998
- Hofinger, H.:** Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Beteiligung als Teil der Strategie der Kundenpartnerschaft, in Hofinger, H. / Karner, A. (Hrsg.): Genossenschaftliche Mitgliedschaft – mehr als nur strategisches Asset, Schulze-Delitzsch Schriftenreihe Band 25 - Wien, 2003
- Hösl, J.:** Outsourcing im Bankgewerbe: Zur Entstehung einer Netzwerkbank, 1. Auflage - Norderstedt: Grin Verlag, 2007
- iFg Marburg:** Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken, Analysen, Erläuterungen, Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht – Projektstudie des Marburger Genossenschaftsinstitut, 2007.
- Kemmettmüller, W./ Schmidt, M.:** Die Genossenschaft als kooperative Wirtschaftsform, in Genossenschaftliche Kooperationspraxis - Wien: Überreuter, 1998
- Kieser, A./ Ebers, M.:** Organisationstheorien, 6. Auflage – Stuttgart: Kohlhammer, 2006
- Konrad, C./ Spicka, V.:** Von Darlehnskassen-Vereinen zur Raiffeisen Bankengruppe, in Kemmettmüller, W./ Schmit, M. (Hrsg.): Genossenschaftliche Kooperationspraxis - Wien: Überreuter, 1998
- Kühnberger, M.:** Die genossenschaftliche Förderleistung – Zur Notwendigkeit von Förderplan und Förderbilanz, in SfgG, 2004

Kußmaul, H.: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 4. Auflage - München: Oldenbourg Verlag, 2006

Lamprecht D. /Donschen A.: Der Nutzen des MemberValue-Reporting für Genossenschaftsbanken – eine ökonomische und juristische Analyse, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 58, 2006

Mader, P.: Kapitalgesellschaften, 4. neu bearbeitete Auflage - Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac, 2002

Perkounigg / Herbolzheimer / Laner: Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, Kommentar - Dellinger M. (Hrsg) - Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac, 2005

PRICEWATERHOUSECOOPERS UND INTERNATIONALES CENTRUM FÜR FRANCHISING UND COOPERATION-STUDIE: Studie Nr. 9: Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesysteme, Frankfurt am Main, 2006

Purtschert, R.: Zur Ökonomisierung der genossenschaftlich organisierten Wirtschaft, in Laurinkari, J. /Brazda. J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch - München, Wien: Oldenbourg, 1990

Ringle, G.: Mitgliederaktivierung und Partizipation in modernen primär Genossenschaften, mit einer Stellungnahmen von Dietrich Hill, Mitgliederaktivierung notwendig und möglich, Hamburger Schriften zu Genossenschaftswesen, Band 2, Hamburg, 1983

Ringle, G.: Beitritt zur Genossenschaft als Entscheidungs- und Motivationsproblem, Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Band 7, Hamburg, 1989

Ringle, G / Herrmann, A.: Perspektiven des genossenschaftlichen Führungssystems, in: Hamburger Schriften zu Genossenschaftswesen, Vandenhoeck & Ruprecht, Heft 11, 1996

Ringle, G.: Die Mitgliedschaft – Last oder Chance für Genossenschaften?, ZfgG Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 52, Heft 1, 2002

Ringle, G.: Die Mitgliedschaft im strategischen Verständnis der Genossenschaft: Kernkompetenz und Profilierungsinstrument im Wettbewerb, in Putschert, R. (Hrsg): Das Genossenschaftswesen in der Schweiz – Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2005

Röhm, H./ Doll M.: Der Förderungsauftrag im Zielsystem der Bankgenossenschaften. Untersuchungen über den Zielbildungsprozeß, die Erwartungsstrukturen und die Beurteilung des Förderungsauftrags durch das Management und die Mitglieder von Genossenschaftsbanken, Stuttgart, 1983

Rothensteiner W./ Zakostelsky, A.: Raiffeisen Zentralbank Österreich, in Genossenschaftliche Kooperationspraxis - Wien: Überreuter, 1998

Ruhwedel F./ Schultze W.: Value Reporting. Theoretische Konzeption und Umsetzung bei den DAX 100-Unternehmen, in: Schmalenbach Zeitschrift für betriebliche Forschung, 54. Jg. 2009

Schmidt, M.: Unternehmenskultur: Integration des kulturtheoretischen Forschungsansatzes in der Betriebswirtschafts- und Genossenschaftslehre, in Schriftenreihe „Forschungsergebnisse der WU Wien“, Hrsg. von Topritzhofer, E., Wien, 1995

Siebenbeck, H.-J.: Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, Kommentar - Dellinger M. (Hrsg) - Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac, 2005

Stelling, J.-N.: Kostenmanagement und Controlling – 3. Auflage, München: Oldenbourg, 2009

Storg, A.: Genossenschaftliche Mitgliederförderung im Kontext der verdeckten Gewinnausschüttung, in: ZfgG Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 54, Heft 3, 2004

Strommer, M.: Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, Kommentar - Dellinger M. (Hrsg) - Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac, 2005

Tarneller, S./ Ampferer, M.: Kundenbindung in Genossenschaftsbanken – Ein Ländervergleich, wirtschaftswissenschaftliche Diplomarbeit an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck - Innsbruck 2004

Theurl, T.: Shareholder Value und Genossenschaftlicher Förderungsauftrag – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in Theurl T. / Greve R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54., Aachen: Shaker, 2002

Theurl, T.: Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, 2005

Theurl, T.: MemberValue-Reporting – Integriertes Berichtskonzept für Wohnungsgenossenschaften, in: Das Taschenbuch für den Wohnungswirt 2008, Hamburg: Hammonia Verlag, 2007

Zehentner, J.: Genossenschaftsgesetz samt Nebengesetzen, Kommentar - Dellinger M. (Hrsg) - Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac, 2005

Zeller, O.: Quo Vadis Genossenschaftsbank – Zukunftsorientierte Eigentümerförderung österreichischer Volksbanken in ihrer Eigenschaft als Genossenschaftsbanken, Schulze-Delitzsch Schriftenreihe Band 26, Wien, 2003

Verzeichnis sonstige Quellen

Internet:

Österreichischer Genossenschaftsverband (2009):

http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ueber_uns/schulze.jsp?menu1=1&locincl=/m101_1oegv&loclink=/m101/volksbank/m101_1oegv&bc=link abgerufen am 15.11.2009

Österreichischer Raiffeisenverband (2009):

<http://www.raiffeisenverband.at/geschichte.php> abgerufen am 15.11.2009

<http://www.raiffeisenverband.at/gruppe.php?id=2> abgerufen am 15.11.2009

Raiffeisen Österreich (2009):

http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai_template1/550132290244504140-1009150705241-76526668568026645-NA-1-NA.html abgerufen am 15.11.2009

http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai_template1/550132290244504140-1009150705241-76526668568026645-NA-1-NA.html abgerufen am 15.11.2009

Sparda Bank (2010):

http://www.spardawien.at/cms/Sparda/UeberUns/nav_Geschichte.html abgerufen am 05.05.2010

Volksbank (2009):

http://www.volksbank.com/karriere/struktur_der_volksbank_gruppe abgerufen am 15.11.2009

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.